

# [RESPECTÉS]

Direction et  
fonctionnement de l'école

## Les propositions du Sgen-CFDT

### Pour le passage à l'âge adulte !

**La question de l'administration de l'école primaire est posée.** Pas seulement à l'initiative de parlementaires en mal de reconnaissance, pas seulement pour cause de dysfonctionnement administratif.

Pour le Sgen-CFDT, il s'agit surtout de poser la question du dialogue social, de l'autonomie des équipes pédagogiques, des moyens de faire vivre les projets de l'école.

Ce débat, le Sgen-CFDT souhaite l'ouvrir sans tabou, pour aboutir à une évolution de l'école partagée par tous les acteurs.

Proximité, pertinence des lieux de décisions, responsabilisation des équipes mais garanties sur les possibilités de mise en œuvre collective... Par delà la simple question de l'organisation de l'école, le Sgen-CFDT revendique une évolution en profondeur du pilotage du système éducatif qui s'appuie et qui accompagne la volonté d'agir des équipes et qui mette fin aux pratiques infantilisantes en cours dans notre ministère.

Avec ce quatre pages nous souhaitons commencer à partager ce projet avec vous.

Thierry Cadart, secrétaire général

### Un débat récurrent

Le débat sur le fonctionnement de l'école et sa direction resurgit autour d'une initiative parlementaire. Plus profondément, ce débat perdure parce qu'il porte sur une question importante restée sans solution concrète depuis de longues années.

**Les problèmes sont de plusieurs ordres :**

- **Les responsabilités qui pèsent sur l'école** (pédagogiques, juridiques, administratives...) et particulièrement sa direction se sont amplifiées, complexifiées et diversifiées.
- **Le modèle ancien encore en vigueur** ne répond plus aux exigences de notre époque.
- **La charge de travail et de responsabilité** des directeurs ou des enseignants chargés de direction n'est plus acceptable.

L'association GDID (Groupement de Défense des Intérêts des Directeurs) contribue elle aussi à relancer l'actualité de cette thématique en proposant un débat national sur la question. Elle a raison de le poser en ces termes mais les solutions ne sont pas simples à élaborer et il faudra beaucoup d'échanges, de débats pour dégager des réponses valides.

[www.sgen.cfdt.fr](http://www.sgen.cfdt.fr)



# [RESPECTÉS]

## Direction et fonctionnement de l'école

### Nous ne pouvons nous satisfaire :

- **Ni du projet EPEP qui transfère l'autorité de l'école primaire**, de l'Éducation Nationale vers les communes évacue la question mais ne résout rien au fond. Il complique les relations professionnelles et affaiblit le rôle d'orientation et de contrôle de l'État en particulier en matière éducative .
- **Ni d'un statut de directeur** qui réglerait partiellement la situation juridique des directeurs, mais ne changerait rien à la place de l'école dans son environnement social, économique et politique et n'améliorerait pas en lui même les conditions de travail de ces personnels.

**C'est pourquoi le Sgen-CFDT s'engage dans ce débat à partir de trois thèmes qui lui semblent essentiels :**

### PROXIMITÉ

**L'enjeu essentiel est de préserver la relation de proximité qu'entretient l'école avec les familles, les partenaires, et les élus locaux.** Ce n'est pas un enjeu de confort mais au contraire de responsabilité. Conduire l'ensemble d'une classe d'âge vers la réussite est le rôle de l'école d'aujourd'hui. Or pour combattre l'échec, on ne peut pas agir isolément. Il faut organiser le travail d'équipe dans l'école et développer les relations de l'école avec son environnement, familial, associatif, et avec les élus...

**Pour cela, dans chaque école, le directeur doit disposer de temps et d'une définition claire de ses tâches et responsabilités.** Le Sgen-CFDT propose de recentrer les activités du directeur sur l'animation pédagogique, les relations avec les familles et les partenaires, renforcer les pouvoirs décisionnels du conseil des maîtres et la mise en oeuvre des projets d'école, et de l'aider dans ses fonctions administratives et financières, comme celles qui relèvent de la gestion technique et purement administrative. Cela implique de conforter les temps de décharge de service des directeurs et de confier les tâches administratives et comptables à des personnels compétents et responsables sur le plan juridique

### GESTION DE L'ÉCOLE

Trop de décisions concernant la gestion de l'école sont prises à l'IA, à la circonscription, au collège, à la mairie, à la caisse des écoles, en raison principalement de questions de taille de la structure, de compétences statutaires des différents personnels... Tout cela est source de déresponsabilisation des acteurs, manque de clarté pour la population et rend les conditions de travail des directeurs, coincés entre injonctions hiérarchiques et diversités des partenaires, de plus en plus insupportables.

**L'école a besoin d'exister juridiquement et administrativement.**

Les difficultés qui sont apparues pour l'organisation de l'aide personnalisée ont mis en évidence que les modalités d'organisation doivent se prendre au niveau de l'école. En rapprochant le niveau de la prise de décision des enseignants de l'école, c'est l'ensemble des personnels qui y participerait.

**Le Sgen-CFDT propose d'installer dans le premier degré une structure ayant les compétences d'un établissement public pour pouvoir assumer ses responsabilités.**

- **Cet établissement doit être fédérateur** pour pouvoir établir des relations claires avec les collectivités locales (mairies et communauté de communes), contracter avec elles et représenter localement l'Éducation nationale.
- **Il doit également être mutualisateur** et mettre à la disposition des écoles qui le composent un centre documentaire commun, un Rased, des services de santé et sociaux, une antenne informatique ou plus généralement Tice, des liens directs avec diverses structures (MDPH...). Il serait naturel que cet établissement se voie confier des tâches de gestion actuellement dévolues à la circonscription. Cela permettrait de recentrer le rôle de la circonscription sur la formation, l'animation et l'évaluation pédagogique, ces dernières fonctions devant rester extérieures à l'établissement.

## Projet d'établissement

Pour cela l'établissement doit fonctionner sur la base d'un projet d'établissement, garder une taille humaine et être doté des personnels administratifs et de direction nécessaires.

**L'expérience montre qu'il ne faut pas excéder 500 élèves environ pour garder à une structure des qualités relationnelles** (entre adultes comme avec les enfants et les familles). On peut donc imaginer des établissements composés :

- d'une seule grosse école ou groupe scolaire comme il s'en trouve dans les grandes villes ;
- des écoles d'un quartier ou d'un chef lieu de canton ;
- d'un collège et des écoles qui l'entourent dans certaines zones rurales ou de montagne.

## La direction de l'établissement les responsabilités confiées nécessitent un statut officiel.

Pour le Sgen-CFDT, ce statut pourrait être un statut d'emploi fonctionnel. Ce statut permet d'exercer les responsabilités de la fonction, ainsi que la reconnaissance financière des responsabilités exercées, mais il est lié à la période d'exercice de cette fonction. Il a le caractère temporaire d'un détachement. S'il souhaite y mettre fin, le personnel revient à son statut précédent ou au statut auquel il aurait accédé entre temps, par voie de concours par exemple.

À l'évidence, ce personnel de direction devrait être un directeur d'école qui fait le choix de quitter la classe pour entrer dans ce type de fonction. Cela peut représenter un débouché de carrière ou conduire à d'autres fonctions de direction par la suite...

## DÉMOCRATIE PROFESSIONNELLE

**Toute la difficulté est d'articuler la structure de proximité qu'est l'école et la structure de gestion** que serait l'établissement de façon à ce que complémentarité ne devienne pas concurrence et que l'une n'étouffe pas l'autre. Pour le Sgen-CFDT, la seule garantie crédible, c'est de construire un fonctionnement démocratique donnant à chacun la reconnaissance de ses responsabilités au niveau où il intervient. Notamment, si le directeur d'école doit être déchargé de tâches administratives (réponses d'enquêtes, contacts avec des fournisseurs, gestion comptable, montage de financement...) il doit rester le représentant de l'établissement au niveau local. Il faut donc qu'il soit partie prenante dans la vie de l'établissement.

**Dans ce cadre un conseil pédagogique, composé de droit de représentants de l'ensemble des écoles composant l'établissement** (directeur ou adjoint selon le choix de l'équipe), serait chargé de conduire le projet pédagogique et de formuler en direction du Conseil d'Administration (cf. ci-dessous) toutes demandes liées au fonctionnement pédagogique.

Enfin, comme dans tout établissement public, il faut un conseil d'administration composé par tiers d'élus de l'ensemble des personnels, d'élus des usagers (parents et élèves dans le cas d'un établissement mutualisé avec un collège) et de représentants des collectivités territoriales. Le Sgen-CFDT ne verrait qu'avantages à ce que le président du Conseil d'Administration (CA) soit élu librement en son sein. Ne pas confondre les rôles de président du CA et de représentant de l'État (directeur de l'établissement) serait un atout pour un véritable débat démocratique au profit de tous.

Pour assurer ces rôles, les personnels qui s'engageraient dans ces mandats devraient bénéficier d'une décharge de service.

## Clarifier le rôle de chacun

Aujourd'hui, le directeur d'école est tout à la fois un enseignant, un interlocuteur pour tout le monde, un gestionnaire... mais il n'en a pas les moyens, ni en temps ni en légitimité juridique. Et il doit souvent s'appuyer sur une autoformation faute de formation continue suffisante. Le Sgen-CFDT estime qu'on ne trouvera pas de solution à cette situation intenable en maintenant toutes ces fonctions sur la même personne.

C'est pourquoi il verse au débat l'idée de répartir ces fonctions chacune au niveau le plus approprié en établissant des relations démocratiques entre elles. Une telle clarification du fonctionnement permettrait également aux adjoints de mieux identifier des lieux de décision plus proches d'eux et donc d'avoir des possibilités d'expression plus réelles.

Le Sgen-CFDT ne prétend nullement avoir trouvé la solution idéale à tous les problèmes. Existe-t-elle d'ailleurs ? Mais il est prêt à débattre avec l'ensemble de la communauté éducative parce qu'il est urgent de répondre aux problèmes identifiés d'une part et aux inquiétudes des personnels d'autre part.

# [RESPECTÉS]

## Direction et fonctionnement de l'école

### Qu'est ce qu'un Établissement Public ?

En France, un établissement public est une personne morale de droit public financé par des fonds publics et qui doit remplir une mission d'intérêt général.

Pour se faire une idée de la diversité de la notion, voici quelques exemples d'établissements publics : un collège, une université, un musée, un hôpital, l'Éna.

**Le point commun à tous ces établissements publics est d'avoir la personnalité juridique, l'autonomie financière, d'être administré par un conseil d'administration et d'être rattachés à une collectivité publique** (État, collectivité territoriale) qui exerce une tutelle ou un contrôle de légalité.

Le directeur de l'établissement peut être nommé par l'autorité de tutelle ou être élu par le conseil d'administration. S'il est nommé par l'autorité de tutelle, il peut être président du conseil d'administration. Il arrive aussi que le président du conseil d'administration, élu par celui-ci, soit distinct du directeur. Dans certains établissements publics, le directeur assiste au conseil avec voix consultative.

Le conseil d'administration comprend, dans des proportions très diverses, des représentants des administrations et collectivités de contrôle ou de tutelle, des partenaires, des personnels et des usagers.

### Et les adjoints ?

Réformer la direction d'école impacte d'abord les personnels en charge de cette fonction, mais cela concerne évidemment les adjoints. Les propositions du Sgen-CFDT auraient pour conséquences :

- **De clarifier et rapprocher les lieux de décision** : l'école elle-même pour tout ce qui relève de la vie courante, l'établissement pour les projets plus lourds et les questions de gestion.
- **De séparer la responsabilité** du fonctionnement du service (l'établissement et l'école selon le niveau du problème posé) et celle de l'évaluation des enseignants et de l'aide pédagogique qui relève de l'IEN.
- **De donner des lieux d'expression et de participation aux décisions** : les conseils des maîtres et d'école dont l'adjoint reste membre de droit, le conseil d'administration et le conseil pédagogique où siègent des représentants des personnels, chacun pouvant exercer cette fonction de représentant s'il le souhaite.
- Enfin, tout adjoint peut souhaiter devenir directeur d'école ou directeur d'établissement dans ce nouveau contexte.

### Qu'est ce qu'un emploi fonctionnel ?

Dans ses propositions, le Sgen-CFDT évoque l'idée d'un emploi fonctionnel pour diriger l'établissement public du premier degré parce que c'est la formule qui nous semble la mieux adaptée à la situation, même si elle est peu connue dans le premier degré.

**Il s'agit d'une forme d'emploi comparable à un détachement : le personnel conserve son statut d'origine** et donc peut y revenir quand il le souhaite, mais rien ne l'empêche d'accéder par la suite à d'autres fonctions.

Pour occuper la fonction en question il bénéficie des compétences nécessaires pour l'exercice de ses responsabilités mais aussi d'un échelonnement indiciaire pour reconnaître la responsabilité et l'investissement consenti. C'est par exemple le cas des personnels administratifs (de statut Casu) qui occupent les emplois de secrétaire général d'un rectorat ou d'une université. Le recrutement peut se faire sur la base d'une liste d'aptitude et il faudrait évidemment prévoir une formation adaptée aux fonctions exercées.



Pour adhérer en ligne  
[www.sgen.cfdt.fr](http://www.sgen.cfdt.fr) puis

