

# GERER LES ENSEIGNANTS AUTREMENT : UN DIAGNOSTIC RUDE, DES PISTES DE TRAVAIL A OUVRIR

---

Par Jean-Louis Auduc

Le 12 juin 2013

---



Synthèse

*Le sévère diagnostic porté par le récent rapport de la Cour des comptes sur la gestion des enseignants est juste : la France consacre à son système éducatif des moyens comparables, voire supérieurs, à des pays qui assurent mieux la réussite de leurs élèves.*

*A travers 19 recommandations, le rapport propose de modifier les modalités du recrutement, d'assouplir les obligations réglementaires et de réfléchir en termes de besoins et d'optimisation des ressources humaines, en valorisant davantage les motivations des enseignants que leur ancienneté. Si ses analyses et propositions s'avèrent intéressantes et bien souvent pertinentes, elles relèvent d'une approche trop exclusivement gestionnaire, et négligent le lien avec les dimensions pédagogiques et éducatives. La présente note corrige certaines analyses, et formule quelques pistes d'actions, en cohérence avec les recommandations du rapport de la Cour.*

*Il apparaît certes nécessaire de **redéfinir clairement le métier enseignant**, et plus globalement les exigences de la société vis-à-vis de l'école : au-delà des heures de cours à proprement parler, l'enseignant assure des missions d'ordre individuel et collectif qui ne sont pas identifiées dans son temps de service. Or ce sont ces missions qui, dans une logique d'enseignement et d'aide à l'apprentissage, assurent la transmission des savoirs et des compétences pour tous. L'enseignant doit se voir reconnaître son implication dans des projets pédagogiques, et être responsable de projets liés à la dynamique de l'établissement. La diversité de ces missions, pour être reconnue, pourrait se retranscrire dans certaines modifications du service des enseignants du second degré.*

*La Cour des comptes insiste à juste titre sur la nécessité d'**embrasser la dimension collective du métier d'enseignant**, dimension déjà mise en exergue dans le rapport de Terra Nova « Ecole 2012 : faire réussir tous les élèves ». La construction d'une véritable communauté éducative implique de prendre en compte l'ensemble des personnels travaillant dans un collège ou un lycée - et non pas*

*seulement les enseignants – et de mettre en cohérence discours et travail quotidien, règles à appliquer et seuils de tolérance.*

*La solution proposée d'affecter les enseignants en fonction de la réalité des postes et des projets d'établissement, sur le modèle du recrutement académique existant pour les professeurs des écoles, se heurte à l'analyse des différences entre les académies : l'organisation des concours, pour tous les niveaux d'enseignement, pourrait se faire de manière plus opérante à l'échelle interrégionale. De fait, comme le rappelle le rapport, une autonomie et une gestion locale trop poussée peuvent accroître les rigidités.*

*Afin de stabiliser enseignants et équipes de direction dans les établissements en zone d'éducation prioritaire, on pourrait envisager de favoriser les services partagés dans ces établissements, afin d'y retenir les enseignants reconnus compétents.*

*Enfin, au préalable de tout accroissement des recrutements dans l'Education nationale, l'attractivité du métier enseignant doit être relancée, notamment en intégrant dans le salaire de base les primes et indemnités correspondant aux tâches effectuées dans l'établissement, en assurant une véritable formation initiale et continue, en donnant aux enseignants les moyens d'accomplir toutes leurs missions (construction de bureaux et de salles, équipement en ordinateurs personnels...), et en leur proposant des responsabilités dans l'établissement.*



Le rapport de la Cour des comptes publié le 22 mai 2013, « Gérer les enseignants autrement », doit mériter toute notre attention. Au travers de ses 19 recommandations, il pose un certain nombre de **questions incontournables pour toute gestion efficace des ressources humaines du système éducatif** français. Ces questions nécessitent, au-delà des approximations contenues dans quelques-unes des recommandations, un débat argumenté, sérieux et approfondi.

## **UN DIAGNOSTIC RUDE, MAIS QUI FRAPPE JUSTE**

Le diagnostic de la cour des comptes concernant la gestion du système éducatif est très sévère, mais juste :

« La performance du système éducatif français se dégrade, malgré la priorité financière qui lui est donnée :

- la France est au 18<sup>e</sup> rang sur 34 pays membres de l'OCDE pour la performance de ses élèves, et l'impact de l'origine sociale des élèves sur leurs résultats est deux fois plus important que dans les pays qui réussissent le mieux ;
- la France connaît une inquiétante crise d'attractivité du métier enseignant. En 2011 et 2012, plus de 20 % des postes proposés au concours du CAPES externe n'ont pas pu être pourvus dans six disciplines, dont l'anglais et les mathématiques ;

- la France consacre à l'éducation des moyens comparables, voire supérieurs, à des pays qui assurent mieux la réussite de leurs élèves<sup>1</sup>. »

On peut regretter deux points :

- Concernant l'analyse de la place de France dans les enquêtes internationales PISA, le rapport n'évoque à aucun moment le diagnostic réel de l'OCDE, qui pointe comme principal défaut du système éducatif français ce qu'il appelle la « triple fracture : sociale, ethnique, et sexuée » et qui indique : « Ce qui est préoccupant dans le cas de la France est que le différentiel de performance [filles-garçons] se soit creusé (+11 points) depuis 2000 un peu plus fortement que la moyenne de ses partenaires [...] La représentation par genre des niveaux les plus faibles à PISA est particulièrement éloquente. Elle montre la concentration de la difficulté scolaire sur les garçons. En France, 26 % des garçons et 14 % des filles n'atteignaient pas, en 2009, le niveau de compétence 2 en lecture, considéré comme un minimum à atteindre pour réussir son parcours personnel<sup>2</sup>. »

- Dire que le ministère de l'Education « ne souffre pas d'un manque de moyens budgétaires » ou que « les moyens alloués au système éducatif ont été en hausse constante » entre 2008 et 2012, n'est pas une analyse cohérente. La hausse des moyens comptabilisée par la Cour dans cette période ne s'explique que par un trompe-l'œil dû à l'augmentation de la charge des pensions. Les 80 000 postes supprimés ont été liés pour l'essentiel à la suppression de la formation initiale des enseignants, qui impliquait une entrée progressive dans le métier, donc des postes, ce qu'un rapport de la même Cour des comptes avait parfaitement mis en évidence en 2012, mais également à la diminution de la scolarisation des enfants de moins de trois ans qui est passée de 34,5 % en 2000 à 11 % en 2012 ! Revenir sur ces deux points implique de recréer les postes supprimés.

## **DES PROPOSITIONS COHERENTES QUI MERITENT UN DEBAT SERIEUX**

Examinons ces recommandations<sup>3</sup> qui, comme le dit le rapport, « forment un tout indissociable » et s'inscrivent dans la logique d'une réforme profonde de la gestion de notre système éducatif :

« La finalité de cette réforme doit être l'amélioration du niveau des élèves et la réduction des inégalités sociales et territoriales. Pour ce faire, il est nécessaire d'atteindre les objectifs intermédiaires suivants :

- l'adéquation entre les modalités de recrutement, la formation initiale, et les exigences professionnelles du métier enseignant ;
- l'adaptation des obligations réglementaires de service à l'exigence de réussite de tous les élèves ;
- l'allocation optimale des moyens humains sur le territoire, en tenant compte à la fois des besoins réels des élèves et des profils des enseignants ;

---

<sup>1</sup> « Gérer les enseignants autrement », rapport public thématique de la Cour des comptes, mai 2013 : <http://www.ccomptes.fr/Publications/Publications/Gerer-les-enseignants-autrement>

<sup>2</sup> Cité dans le rapport « Les inégalités à l'école », Conseil économique social et environnemental, septembre 2011, page 49

<sup>3</sup> Voir annexe

- l'affectation des enseignants en cohérence avec la réalité des postes et des projets d'établissement ;
- la création d'un environnement favorable à la performance du système éducatif et la mise en œuvre d'un pilotage de proximité ;
- enfin, le développement et la valorisation d'un capital humain précieux, dans sa dimension individuelle et collective<sup>4</sup>. »

De ces propositions émergent l'idée dans le rapport **de modifier les modalités du recrutement, d'assouplir les obligations réglementaires** (sortir du cadre rigide des 15 ou 18 heures semaines, annualiser le temps de service), **de réfléchir véritablement en termes de besoins et d'optimisation des ressources humaines**. Ce dernier aspect implique de casser entre autre la logique de l'ancienneté qui prévaut largement pour les mouvements et les recrutements (et de prendre plutôt en compte les envies et la motivation des enseignants face à un projet, ce qui impliquerait des entretiens menés par les chefs d'établissement ou les inspecteurs), de revoir les statuts aussi...

Un seul regret : pour justifier ces propositions, souvent très pertinentes, pourquoi avoir été recherché à l'étranger des exemples très mal choisis comme le Land de Berlin, qui pourraient discréditer le document ? Peu de jours avant la publication du rapport de la Cour des comptes, le journal *Libération* avait publié un article sur la situation catastrophique de l'enseignement dans ce Land : trop d'élèves par classe, des locaux vétustes, des conditions de travail totalement dégradées, plus de statut de fonctionnaire pour les nouveaux enseignants qui gagnent 600 euros de moins que leurs collègues. Il manquera des milliers d'enseignants dans la capitale allemande. La situation est tellement dégradée à Berlin que le Land du Bade-Wurtemberg a lancé dans le métro de Berlin une campagne d'affichage pour débaucher les jeunes profs berlinois<sup>5</sup>.

## L'ENJEU FONDAMENTAL D'UNE REDEFINITION DU METIER ENSEIGNANT AU 21<sup>E</sup> SIECLE

La Cour des comptes a raison dans son rapport de démarrer sur la nécessaire redéfinition du métier enseignant en lien avec les enjeux du 21<sup>e</sup> siècle et sur l'impérative nécessité « d'accorder les obligations de service aux missions définies par la loi ». C'est une urgence de mener ce débat. On peut ainsi regretter que les concours de recrutement des futurs enseignants affectés à partir de la rentrée 2015 comme titulaires n'aient pas été précédés d'une redéfinition du métier enseignant dont, comme le dit avec raison la Cour des comptes, les missions « recouvrent, au-delà des heures de cours dans la classe, un ensemble d'activités individuelles et collectives liées à la fonction enseignante ». En précisant : « La loi assigne des missions claires aux enseignants. Néanmoins, d'autres textes se superposent à cette définition initiale, rendant l'ensemble peu lisible<sup>6</sup>. »

Il y a là des enjeux importants concernant le contrat que la nation va passer avec les enseignants qu'elles recrutent. Il est fondamental que les étudiants qui souhaitent devenir enseignants aient une

<sup>4</sup> « Gérer les enseignants autrement », op.cit., p. 141

<sup>5</sup> *Libération* du 13 mai 2013, page 5 :

[http://www.liberation.fr/societe/2013/05/12/en-allemande-les-disparites-sont-region\\_902369](http://www.liberation.fr/societe/2013/05/12/en-allemande-les-disparites-sont-region_902369)

<sup>6</sup> « Gérer les enseignants autrement », op.cit., p. 21

claire conscience de ce qu'on attend d'eux, que la société ait clarifiée ses demandes, ses exigences vis-à-vis de l'école. Quelle feuille de route la société veut-elle donner à l'école et à ses personnels ?

La Cour des Comptes constate : « En dépit de la définition légale des missions, tout travail de l'enseignant autre que celui de « faire cours » n'est pas identifié dans son temps de service, ce qui est doublement dommageable, pour l'enseignant qui ne peut pas voir son implication pleinement reconnue, et pour le chef d'établissement qui est tributaire de la bonne volonté des enseignants<sup>7</sup>. »

Souvent, on décrit le métier enseignant comme « faire cours », alors que tout démontre qu'enseigner, c'est « faire classe ».

Faire classe, c'est considérer que le cœur du métier d'enseignant, c'est transmettre des savoirs et des compétences et mettre en apprentissage des élèves en faisant dans la classe des choix raisonnés face à des situations complexes, en se dotant de repères conceptuels, méthodologiques et éthiques permettant de viser la réussite de tous et de chacun. On passe donc d'une logique « enseigner » à une logique « enseigner et aider à apprendre ». Ne pas réfléchir à cette question serait un manque important.

C'est ne pas seulement se poser la question de faire cours et d'en voir ensuite les effets mais, à l'heure du socle commun de connaissances et de compétences, de poser dans la classe comment **diagnostiquer les acquis des élèves, diversifier, différencier les pratiques d'apprentissage, personnaliser les apprentissages (et pas seulement les individualiser), évaluer les compétences tout au long de l'année scolaire, et se servir de ces évaluations pour baliser et encourager les apprentissages.**

Il est juste de dire que la définition du service ignore le rythme variable des besoins durant l'année scolaire. Les heures de cours entrent dans un cadre hebdomadaire fixe, sans que cela corresponde nécessairement aux besoins des élèves, et alors que cela rend les remplacements plus coûteux et plus complexes à assurer.

## **MIEUX VALORISER LES RESSOURCES HUMAINES, AU NIVEAU INDIVIDUEL ET DES EQUIPES**

Le rapport reconnaît que la dimension collective du métier d'enseignant n'est pas suffisamment reconnue et encouragée. Cette dimension collective et l'importance de l'équipe pédagogique étaient très présentes dans le projet éducatif de Terra Nova réalisé en 2011<sup>8</sup>.

La Cour des comptes préconise que l'« engagement » soit mieux reconnu, que les équipes pédagogiques disposent d'une manne pour l'établissement et s'autoévaluent. Aujourd'hui, les collèges les plus durs n'attirent pas les enseignants puisqu'on y enseigne autant qu'ailleurs et qu'il faut en plus y gérer les problèmes sociaux. Pour rendre ces zones attractives, la Cour parie sur un vrai allègement du nombre de cours qu'un professeur devrait y assurer par rapport à un établissement du centre-ville.

---

<sup>7</sup> Ibid. p. 28

<sup>8</sup> « Ecole 2012 : faire réussir tous les élèves », rapport de Terra Nova, septembre 2011 : <http://www.tnova.fr/essai/ecole-2012-faire-r-ussir-tous-les-l-ves>

Elle critique avec raison l'actuelle formule de l'évaluation des enseignants. Elle aurait pu aussi rappeler le fait que la première note pédagogique des enseignants certifiés se base sur leur place au concours et non sur la qualité de leur enseignement dans la classe pendant le stage.

La rémunération nette annuelle des enseignants est inférieure de 35 % à celle d'un cadre non enseignant de la fonction publique, essentiellement en raison d'un niveau de primes plus faible. Par ailleurs, les enseignants français gagnent entre 15 et 20 % de moins que leurs homologues des États membres de l'Union européenne et des pays membres de l'OCDE, à leur début de carrière comme après 15 ans d'ancienneté<sup>9</sup>.

**L'environnement des enseignants apparaît par ailleurs peu adapté au partage des difficultés qu'ils rencontrent au quotidien** : l'équipe pédagogique n'a pas toujours de réalité, la relation avec l'encadrement est plus ou moins distante, il n'existe pas de personne ressource dédiée à l'appui des enseignants au sein des établissements. La formation continue est également insatisfaisante, car « elle a été de plus en plus utilisée, durant la période étudiée, comme un outil d'accompagnement de réformes qui se multiplient et imposent un bouleversement des pratiques, au détriment d'actions visant au développement des compétences professionnelles<sup>10</sup>. » La formation continue est en effet aujourd'hui sinistrée par la baisse des moyens affectés par le ministère de l'Éducation nationale ces dix dernières années : dans le premier degré, la semaine annuelle statutaire se réduit à 2 journées en moyenne par enseignant en poste (chiffres DGESCO 2011) ; et dans le second degré, on est passé de 3,5 à 2 journées entre 1995 et 2011.

### **AFFECTER LES ENSEIGNANTS EN FONCTION DE LA REALITE DES POSTES ET DES PROJETS D'ETABLISSEMENT ?**

Cette solution<sup>11</sup> part du principe que le recrutement académique existant pour les professeurs des écoles est une bonne chose pour l'efficacité du système éducatif. Est-ce si vrai ?

Le rapport évoque, pages 91 et 92, sans s'y appesantir et sans citer les chiffres des trois dernières années, les différences entre les académies pour le recrutement des professeurs des écoles. Evoquons ces chiffres : entre 2010 et 2012, il y a eu moins de deux candidats pour un poste dans l'académie de Créteil, ce qui a conduit à deux conséquences :

- les derniers recrutés l'ont été avec 6,5 de moyenne, il est impossible de constituer une liste complémentaire pour les remplacements, faute de candidats ;
- à l'inverse, dans l'académie de Paris, comme dans celle de Montpellier ou de Rennes, les derniers recrutés ont largement au-dessus de la moyenne et il y a des possibilités d'avoir une longue liste complémentaire.

Ce n'est peut-être pas un hasard si les deux académies qui ont eu la plus importante baisse de leurs résultats ces trois dernières années (Amiens et Créteil) sont celles où les professeurs des écoles sont recrutés avec le plus de difficultés (Amiens a eu de 2010 à 2012 un ratio de candidats par poste

<sup>9</sup> « Gérer les enseignants autrement », op. cit., p. 102 - 103

<sup>10</sup> Ibid., p. 115

<sup>11</sup> 16<sup>e</sup> recommandation du rapport (voir annexe)



plus faible que Créteil !), où les notes des reçus au concours sont les plus faibles, et où l'on constate le plus de demandes de départs... « En 2012, 2 745 demandes de sortie de Seine-Saint-Denis ont ainsi été présentées, soit environ 30 % de l'effectif total des enseignants en poste dans ce département<sup>12</sup>. »

La solution n'est peut-être pas d'opposer l'échelon académique à l'échelle nationale qui est aujourd'hui inopérante, mais d'organiser des concours pour tous les niveaux d'enseignement à **l'échelle interrégionale** : peut-être six ou huit grandes régions françaises incluant des territoires attractifs et d'autres qui le sont moins.

### **ATTENTION A UNE AUTONOMIE ET A UNE GESTION LOCALE TROP PUSSEE QUI PEUVENT ACCROITRE LES RIGIDITES**

Le rapport de la Cour des comptes attire l'attention sur le fait que « rigidités » et « autonomie locale » peuvent aller de pair :

« Les tentatives de rééquilibrage de la répartition des moyens au bénéfice d'une meilleure prise en compte de la difficulté scolaire se heurte à des rigidités. La plus importante d'entre elles concerne l'offre de formation, c'est-à-dire l'implantation des écoles et établissements sur le territoire, et, en leur sein, des filières de formation.

Plusieurs facteurs y contribuent :

- la concurrence entre établissements, qui ne veulent pas, en général, voir leur offre se réduire de peur de perdre leur attractivité ;
- la volonté de maintenir des postes malgré le faible nombre d'élèves inscrits dans l'option ou la filière ;
- la difficulté à procéder à des ajustements brutaux dans le cas de formations impliquant des équipements importants.

En outre, l'État et les collectivités territoriales peuvent avoir des difficultés à construire une vision partagée de la carte des formations. Or leurs compétences en matière éducative sont fortement imbriquées<sup>13</sup>. »

La Cour des comptes développe tout au long de son rapport les **notions d'équipe et d'établissement**. Il est important, ce qui n'est pas toujours fait dans le rapport, de **ne pas confondre établissement d'enseignement et enseignants**, si l'on veut mettre en œuvre une véritable **communauté éducative**.

Dans un collège ou en lycée, travaillent au côté des élèves et avec les familles des personnels très variés avec différents statuts : fonctionnaires de l'Etat, fonctionnaires territoriaux, contrats de droit public, contrats de droit privé, contrats de vacation temporaire. Il peut d'ailleurs être utile lors des moments consacrés à l'orientation de faire découvrir la diversité des métiers existant dans les

---

<sup>12</sup> Ibid., p. 92

<sup>13</sup> Ibid., p. 71

établissements scolaires, notamment pour faire découvrir la diversité des parcours et des qualifications de ces personnels (du CAP au bac professionnel, du BTS au master).

Faire que tous les adultes de l'établissement aient un discours cohérent est un enjeu important pour toute la communauté éducative et la réussite des élèves dans un climat apaisé. Cela implique que chacun, de l'aide éducateur à l'enseignant, du personnel administratif à l'équipe de direction, soit conscient :

- qu'il faut une cohérence entre le « dire » des discours et le « faire » du travail quotidien ;
- qu'il est nécessaire que chacun dans ses activités applique les mêmes règles que l'autre, ait le même seuil de tolérance concernant ce qui est inacceptable, non négociable.

### **QUE FAIRE SUITE A CE RAPPORT ? EVITER LE « TOUT OU RIEN » DANS LA REALISATION**

Eviter la politique du « tout ou rien » dans la mise en œuvre de ces propositions intéressantes, en cohérence avec le projet éducatif de Terra nova, semble nécessaire au regard d'une profession, les enseignants, malmenée durement depuis dix ans.

Il faut notamment utiliser le levier des nouveaux recrutés, qui vont représenter un changement du corps d'environ 40 % dans les dix ans qui viennent, pour modifier les conditions d'exercice du métier.

La mission des enseignants ne s'arrête pas seulement à ce qui se passe dans la classe (bien que la transmission de savoirs soit le cœur de métier, car c'est dessus que l'enseignant appuie sa légitimité) mais plus largement à l'ensemble des dimensions de la relation éducative. Pour cela, l'enseignant doit se voir reconnaître son implication dans des projets pédagogiques, et être responsable de projets liés à la dynamique de l'établissement. Il faut également donner, reconnaître et bloquer des heures pour le travail collectif, les relations avec les familles, le suivi personnalisé des élèves (tutorat), le travail d'orientation, l'aide au devoir...

### **Quelques pistes pourraient être proposées en cohérence avec les indications tracées par la Cour des comptes, dans la logique du projet éducatif de Terra Nova :**

- La reconnaissance de la **diversité des missions** qui composent le métier enseignant peut passer par un certain nombre de modifications du service des enseignants du second degré : intégration de l'Indemnité de suivi et d'orientation (ISEO) dans le salaire, ce qui est intéressant pour la retraite ; diminution des heures de cours de 18 h à 16 h ; évaluation forfaitaire des missions des enseignants à 4 heures annualisées, soit 144 heures annuelles. Cette proposition permettrait de faire apparaître clairement la pluralité des missions des enseignants et de démarrer une logique d'annualisation.

- **Toutes les propositions faites depuis trente ans concernant l'affectation dans les établissements « éducation prioritaire »** (incitation financière forte, bonification de carrière, modifications du service, bonification des points de mutation sous réserve d'une durée de 4 ans...) **ont échoué** concernant la stabilisation des personnels concernés et souvent conduit au bout de la période à un départ quasi-complet de tous les enseignants et de l'équipe de direction. Pourquoi ? Même si on rencontre aussi dans les ZEP des enseignants et des chefs d'établissement qui y font une grande partie de leur carrière et qui se consacrent aux élèves, ceux-là sont défavorisés par les



concours et par la gestion des carrières, qui ne laissent aucune place à l'engagement social. Etre affecté dans un établissement en zone d'éducation prioritaire apparaît comme un enfermement pour la carrière s'il n'est pas quitté au bout de trois, quatre ans (c'est d'ailleurs la même chose, voire pire, pour les chefs d'établissement, qui connaissent dans les collèges en zone d'éducation prioritaire de l'académie de Créteil un *turn over* supérieur à celui des personnels enseignants).

- Pourquoi ne pas essayer pour combattre cette situation de favoriser des services partagés en éducation prioritaire. L'enseignant affecté en établissement « jugé difficile » serait prioritaire pour des services partagés à mi-temps à l'université, en ESPE, en collège, en lycée de centre-ville, voire en classes post-bac, sur des postes à profil hors barème. Cette situation permettrait sans doute de retenir des enseignants reconnus compétents dans ces établissements, alors qu'aujourd'hui, pour accéder à une « carrière », il faut « fuir » les établissements d'éducation prioritaire. Pour la région parisienne, la mobilité pourrait sortir de l'académie et s'étendre au « grand Paris », reprenant ainsi la logique des premiers établissements de banlieue des années 1970 où les postes étaient partagés entre les « grands » lycées parisiens et leurs annexes de banlieue, notamment de Seine Saint-Denis. Un facteur d'importante démocratisation, selon Antoine Prost<sup>14</sup>.

- Dans une logique visant à rendre présente **la bivalence des enseignants** en collège comme le réclame le rapport de la Cour des comptes, il faut à l'inverse de l'aberrante et incohérente proposition 13 du rapport (« affecter les professeurs de lycée professionnel en lycée professionnel et non au collège, à l'exception des disciplines professionnelles de l'enseignement adapté »), favoriser la présence de PLP<sup>15</sup> enseignement général bivalents dans les collèges. Pourquoi, au lieu de créer un nouveau corps d'enseignants des collèges bivalents avec toutes les difficultés politiques et juridiques que cela implique, ne pas proposer que les PLP enseignement général dans leur statut soient destinés « à enseigner en lycée professionnel **et dans les collèges** » ? Cet amendement de quatre mots pourrait changer bien des choses sur le nombre d'enseignants par classe dans les collèges.

## RELANCER L'ATTRACTIVITE DU METIER ENSEIGNANT

La profonde crise de recrutement du métier enseignant implique qu'au préalable de tout accroissement des recrutements dans l'Education nationale soit relancée l'attractivité du métier enseignant. C'est un impératif décisif à un moment où, dans les cinq années qui viennent, plus de 35 000 enseignants du premier et du second degré vont partir à la retraite chaque année.

- **Les salaires et la carrière enseignante** ne sont plus aujourd'hui à la hauteur des qualifications requises. Intégrer dans le salaire de base de tout enseignant les primes et indemnités correspondant aux tâches effectuées dans l'établissement scolaire par tout enseignant dans le cadre du suivi des élèves pourrait être une piste.

- **Formation initiale et continue.** Pour rendre attractif le métier, l'enseignant doit se sentir préparé et rassuré. C'est le rôle de la formation initiale et continue. Une piste :\_ indépendamment du rétablissement d'une véritable année de stage professionnalisante, l'enseignant doit avoir **la garantie**

---

<sup>14</sup> « Ecole et Géographie administrative dans le 9-3 » in *Cahiers Pédagogiques* n°447, novembre 2006

<sup>15</sup> Professeurs de lycée professionnel

**d'une formation continuée** d'au moins une semaine d'adaptation au nouveau poste (publics concernés, environnement, projets en cours...) en cas de mutation, de 5 jours par an où il peut participer à des actions de formation de groupe ou se rendre dans la classe de collègues et d'une **formation-bilan de carrière** tous les sept ans.

- **Conditions de travail.** Les régions, les départements et les communes sont concernés par cet aspect essentiel du bien vivre son travail dans un établissement adapté. Les collectivités locales pourraient ainsi piloter la mise en place d'un plan pluriannuel d'installation de bureaux pour les enseignants, d'ordinateurs personnels dans l'établissement et de salles pour recevoir les élèves et les parents.

- **Reconnaissance et sécurisation.** Pour se sentir libre d'innover, il faut se sentir sécurisé et en confiance avec son institution. Des projets comme celui prévu pour l'évaluation par l'actuel ministre tournent le dos à cet impératif. Il faut également permettre à l'enseignant d'exercer des responsabilités dans son établissement. Pourquoi ne pas proposer des responsabilités différenciées aux enseignants dans l'établissement (accueil des stagiaires, coordination disciplinaire pédagogique, coordination de niveaux, liaison avec les écoles, avec l'université...)? Ceux-ci pourraient ainsi se sentir **pleinement acteurs de leur établissement et pas seulement sujets**. Ces **délégations de pouvoir** accordées à des enseignants pourraient être définies en conseil pédagogique et validées par le conseil d'administration.

Travail collectif, évaluation collective, primes rémunérant les projets d'équipe... tout ceci permettrait de dynamiser les établissements, de faire sentir aux élèves qu'ils ont une communauté et non des individus en face et à côté d'eux. Par ailleurs, cela rassurerait sans aucun doute les nouveaux collègues qui se sentent parfois perdus dans leur établissement face aux enjeux de leur nouveau métier.

\*\*\*

En résumé, le rapport de la Cour des comptes est intéressant par ses analyses et ses propositions, dont beaucoup sont reprises de rapports antérieurs.

Mais son approche, trop exclusivement gestionnaire, néglige le lien avec les domaines pédagogique et éducatif, et leur primat. Le constat que les faiblesses de l'Ecole française proviennent de sa faible équité, elle-même due à la dégradation de la mixité sociale devrait inciter à se poser plusieurs questions :

- Comment encourager la mixité sociale dans les classes et les établissements ?
- Comment recruter et former des enseignants motivés et compétents pour enseigner dans ces classes et établissements ? (Même question pour les chefs d'établissement et les directeurs d'école en matière de management).
- Comment rendre certains territoires et établissements plus attractifs ?

En termes de gestion, quelques pistes de réponse apparaissent :

- la place et la nature des épreuves des concours d'enseignant ;
- le recrutement des directeurs et des chefs d'établissement ;

- la nature et l'organisation de la formation continue ;
- les critères de gestion des affectations pour les enseignants (et par ailleurs pour les élèves : la carte scolaire) ;
- les critères d'affectation des moyens en postes (DGH) aux établissements...

En dehors du domaine de la gestion des personnels, l'amélioration du climat scolaire, de l'image et de la réputation de certains établissements et, partant, des conditions de travail de ces personnels, constituent d'autres pistes à explorer.

# ANNEXE

## LES RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES

1. Mettre en cohérence les différentes dispositions législatives et réglementaires définissant, directement ou indirectement, les missions des enseignants ;
2. élargir leurs obligations de service sous forme d'un forfait à l'ensemble des activités effectuées au sein de l'établissement, y compris le travail en équipe pédagogique et l'accompagnement personnalisé des élèves ;
3. annualiser les obligations de service des enseignants ;
4. donner aux directeurs d'école et aux chefs d'établissement la responsabilité de moduler la répartition des obligations de service des enseignants en fonction des postes occupés et des besoins des élèves, sous la supervision des directeurs départementaux et des recteurs.
5. faire de l'équipe pédagogique le pivot de l'appui aux enseignants ;
6. au sein de l'équipe pédagogique, identifier des fonctions de coordination (coordination disciplinaire, coordination de niveau) et d'appui (tutorat, personnes ressources), assurées par un membre de l'équipe partiellement déchargé de cours à cet effet ; inscrire ces fonctions dans le parcours professionnel des enseignants ;
7. adapter la nature et le volume de la formation continue des enseignants à la diversité des situations pédagogiques et aux spécificités des fonctions occupées ;
8. simplifier le régime indemnitaire des enseignants en procédant à des réévaluations au bénéfice des équipes pédagogiques en fonction des difficultés particulières des postes et des établissements ;
9. mettre en place des mesures réellement incitatives et déliées des logiques de corps, notamment en matière indemnitaire et de carrière, afin de compenser les différences d'attractivité entre les postes ;
10. mieux définir le rôle et les objectifs de l'équipe pédagogique ; développer l'évaluation collective au niveau d'un établissement ou d'une équipe pédagogique ;
11. lier la mise en œuvre de l'ensemble des mesures indemnitaires et de carrière aux économies procurées par la rationalisation de l'offre de formation et par une meilleure gestion des effectifs enseignants.
12. autoriser les affectations de professeurs des écoles au collège et d'enseignants du second degré à l'école primaire, quand elles sont utiles pour assurer la continuité de la scolarité entre l'école primaire et le collège (« école du socle ») ;
13. affecter les professeurs agrégés en lycée général et technologique et non au collège ; affecter les professeurs de lycée professionnel en lycée professionnel et non au collège, à l'exception des disciplines professionnelles de l'enseignement adapté ;
14. instituer, dès la formation initiale, la bivalence ou la polyvalence disciplinaire de l'ensemble des enseignants du second degré intervenant au collège ; ouvrir la possibilité, pour les enseignants déjà en fonction, d'opter pour l'enseignement de deux disciplines ;
15. organiser à l'échelon académique, sur la base d'épreuves nationales, le recrutement des enseignants du second degré, pour les disciplines aux effectifs les plus importants ;

16. affecter les enseignants, après prise en compte des critères légaux et sur avis du directeur d'école ou du chef d'établissement, en fonction de l'adéquation de leurs compétences et de leur parcours avec les besoins des élèves et le projet de l'école ou de l'établissement.
17. mettre en place un système de mesure et d'analyse assurant une connaissance précise et fiable des besoins des élèves ;
18. doter les établissements en postes d'enseignants sur la base d'un forfait par élève modulé en fonction des besoins des élèves ;
19. dans les académies, organiser une gestion de proximité des ressources humaines, commune au premier et au second degrés, en s'appuyant sur les écoles, les établissements et les bassins d'éducation et de formation ; mutualiser, par bassin, les moyens en gestionnaires des écoles et établissements.