



## ASSURER LA COHERENCE et LA COHESION DES EQUIPES

*Depuis la loi Fillon de 2005, de nombreuses équipes ont été fragilisées par les évolutions du management utilisé en éducation prioritaire. L'arrivée des (E)CLAIR a accentué ces dérives. Outre le changement idéologique marqué par ce dispositif, divers outils de gestion sont apparus, ont mis en péril les solidarités au sein des établissements, détérioré le climat de travail au détriment des élèves dont les résultats se sont effondrés dans le même temps. (Voir fiche 2)*

### MOUVEMENT SPECIFIQUE

Avec le dispositif (E)CLAIR, l'affectation des personnels s'est effectuée dans un mouvement spécifique, d'abord uniquement intra-académique puis national. Il s'agissait d'affecter en ECLAIR des personnels « *sur proposition des chefs d'établissement après publication de postes à profil (...)* »

L'effet pervers du mouvement spécifique national a été reconnu et a conduit à son abandon : les académies du sud et de l'ouest de la France étaient privilégiées par les candidats, les académies du nord et de l'est présentant de très nombreux postes vacants après mouvement. En revanche, le ministère se refuse toujours à remettre en cause le principe des postes à profil associés aux mouvements spécifiques académiques. Il ignore en cela la réalité car, le plus souvent, loin d'attirer dans les collèges et lycées des personnels qui « *adhèrent au projet d'établissement* », se portent surtout volontaires des collègues qui fuient les conditions de travail très dégradées qu'on leur fait ailleurs (TZR loin de chez eux et qui ne peuvent pas se stabiliser, collègues en postes partagés qui souhaitent un poste complet...etc.).

### PRIMES ET AVANTAGES SPECIFIQUES

Au fil des années, divers types d'avantages ont été proposés aux personnels afin de les inciter à rester dans l'éducation prioritaire (**prime ZEP** ; **NBI** (Nouvelle Bonification Indiciaire de 30 points) en établissement Sensible ; **ASA** (Avantage Spécifique d'Ancienneté) pour les établissements situés en zone violence ; **avantages en termes de mutation** avec la majoration de barème après 5 ou 8 ans passés en éducation prioritaire.

Avec ECLAIR est arrivée la prime **ECLAIR** et sa **part modulable**, attribuée à la discrétion du chef d'établissement, qui a introduit la notion toute relative de mérite dans la rémunération des personnels et a souvent été source de dégradation du climat de travail au sein des établissements. Elle s'est aussi avérée être un levier pour rendre les établissements et leurs personnels plus perméables aux injonctions de la hiérarchie.

### LES NOUVELLES PROFESSIONNALITES

Après les **professeurs référents** des réseaux ambition et réussite (RAR) en 2006, la fonction de **préfet des études** est apparue avec le dispositif (E)CLAIR en 2010 suite aux Assises de la Sécurité à l'école.

Un rapport de l'inspection générale de juillet 2012 présente, sans nuance, la fonction de 'préfet des études' comme une réponse pertinente aux besoins des établissements en se basant essentiellement sur l'avis des chefs d'établissement, des coordonnateurs de réseaux ou des préfets eux-mêmes. Or, si les fonctions de coordination qu'ils exercent ont, dans certains cas, pu être positives, l'administration cherche à les intégrer aux équipes de direction et voit en eux une **hiérarchie intermédiaire**, maillon supplémentaire dans l'optique d'un pilotage vertical fort.





## DES OUTILS POUR UN PILOTAGE VERTICAL RENFORCE

Divers outils de gestion sont venus renforcer, dans les établissements, le poids hiérarchique des chefs d'établissement, parfois enclins à l'autoritarisme délétère. Parmi ces outils, nous trouvons :

- Le **conseil pédagogique**, présidé par le chef d'établissement et qui a pu être instrumentalisé en éducation prioritaire comme ailleurs.
- Le **contrat d'objectifs** qui, même s'il est voté en conseil d'administration, s'impose aux équipes. Son contenu est en effet largement défini dans la lettre de mission individuelle remise au chef d'établissement par sa hiérarchie.
- Les **comités exécutifs**, destinés à piloter le travail en réseau, dont la composition peu démocratique exclut la majorité des collègues enseignants, contribuant ainsi à créer de toute pièce des projets qui ne répondent pas aux besoins, ne bénéficient pas réellement aux élèves et ne sont pas portés par les équipes,.

Parallèlement, les avis des **conseils d'administration** ont également été souvent ignorés ou contournés.

## ASSURER LA NECESSAIRE COHESION DES EQUIPES, DANS L'INTERET DES ELEVES

Face à ce constat, le SNES soutient qu'il est possible et nécessaire dans l'intérêt des élèves de redonner de la cohérence et de la cohésion aux équipes, sur le terrain. Pour ce faire, il propose :

- de préférer, pour l'affectation des personnels, un **avantage au barème pour les personnels volontaires** lors du mouvement plutôt qu'un recrutement sur poste spécifique avec recrutement local.
- D'attribuer une NBI à **tous les établissements de l'éducation prioritaire**, signe de reconnaissance de l'institution dans un contexte économique et social difficile et de **renoncer à la prime au mérite**, source de discordes et porte ouverte à l'arbitraire et aux injustices décourageantes ;
- **d'adopter un pilotage collectif** des établissements grâce à l'octroi d'une **décharge fonctionnelle de service** pour tous les personnels et dont l'importance serait variable selon l'intensité des difficultés rencontrées. Le temps ainsi dégagé permettrait aux personnels :
  - de **se réunir entre pairs, loin du regard hiérarchique**, pour parler de leur travail, confronter leurs pratiques et débattre ensemble des dilemmes de métier qui sont au cœur de leur activité ;
  - de travailler dans la **concertation sur de multiples plans : disciplinaire, inter-disciplinaire, inter-degré, pluri-professionnel...** sur des problématiques identifiées par les équipes, au plus près des besoins réels du terrain ; la coordination de ces groupes de travail pourrait être assurée, pour un temps limité, par un personnel désigné par ses pairs et recevant à ce titre un complément de décharge ;
  - d'assurer un lien plus étroit avec les parents, un meilleur suivi des élèves, de travailler à plus de cohérence avec les partenaires.

Il s'agit pour le SNES de redonner aux **équipes** leurs prérogatives de **concepteurs**, dans le respect du cadre national, que ce soit en matière de pédagogie comme d'organisation collective.

