

## **L'École de la réussite pour tous ! C'est possible !**

Forum de la Plateforme de lutte contre l'échec scolaire - 19 novembre 2011

### ■ **Atelier 5**

#### ***École de la réussite et protection des enseignants : des objectifs contradictoires ?***

Texte préparatoire de Bernard Delvaux

L'objectif de l'atelier est clairement défini dans l'invitation au colloque. On y lit en effet que « les organisations syndicales sont à la fois soucieuses de la protection du personnel enseignant et de l'instauration d'une École de la réussite pour tous. Dans quelle mesure ces deux logiques revendicatives entrent-elles en tension ? Une telle analyse est-elle fondée ? Et si oui, que faire pour rendre davantage compatibles ces deux objectifs légitimes ? »

Ces deux objectifs sont le plus souvent présentés par les syndicats comme étant naturellement conciliables. Ainsi lit-on souvent dans les communiqués ou périodiques syndicaux des phrases sous-entendant que les deux objectifs n'en font qu'un. Un exemple parmi d'autres : « Notre priorité : l'amélioration des conditions d'apprentissage des élèves et des conditions de travail des enseignants » (Eugène Ernst, CSC-éduc, octobre 2011, p. 3). Quelquefois, cependant, une phrase laisse apparaître que la conciliation des deux objectifs est moins évidente qu'il n'y paraît, et que les syndicats doivent dès lors parfois prioriser un objectif par rapport à l'autre. C'est ce qu'évoque Joan Lismont dans un éditorial publié après la manifestation du 5 mai 2011. « Cette ouverture de chantier va sembler peu à certains ou à côté de la plaque pour ceux qui estiment que les syndicats d'enseignants doivent avant tout lutter pour l'efficacité et la justesse du système pour les élèves et étudiants. Mais si le sens de l'enseignement et la justesse du système éducatif sont de réelles préoccupations pour nous, les conditions d'exercice des métiers pour les travailleurs de l'enseignement sont la première raison d'être du SEL-SETCa, organisation syndicale dans l'enseignement » (Joan Lismont, Le Sel, 2011/2, p. 3).

L'atelier visera à explorer l'hypothèse de l'existence de tensions voire de contradiction entre une logique de protection des personnels de l'enseignement et une logique de lutte contre les inégalités à l'école, non pour faire le procès des syndicats ou pour contester la sincérité de leur adhésion à la lutte contre l'échec scolaire, mais pour identifier plus précisément l'un ou l'autre point de tension et voir s'il n'est pas possible de mieux concilier les deux objectifs et de veiller à mettre en place des dispositifs qui, tout en protégeant les travailleurs, n'entraînent pas des effets pervers en termes d'échec scolaire et d'inégalités.

Dans les pages qui suivent, six 'zones de tension' sont identifiées et discutées.

#### **Zone de tension 1 :**

#### **Les écoles à encadrement différencié en position de faiblesse sur le « marché enseignant » : la faute, entre autres, aux statuts ?**

Bien qu'il n'y ait pas de statistiques officielles à ce propos, il semble que les établissements scolaires ne sont pas tous égaux sur le marché du travail des enseignants. Il ressort de

témoignages convergents<sup>1</sup> que les établissements accueillant les publics défavorisés sont ceux qui subissent le plus les phénomènes de pénurie et de turn-over. Ce sont eux également qui connaîtraient les plus fortes proportions de personnels peu expérimentés et non détenteurs des titres requis. Ces phénomènes pourraient annuler en partie les bénéfices des décrets accordant un encadrement supplémentaire à ces écoles. Parmi les causes d'une telle inégalité entre écoles sur le marché des enseignants figurent certes en premier lieu les processus de ségrégation des élèves entre écoles et le manque d'attractivité de la profession enseignante. Mais certaines dispositions statutaires ne renforcent-elles pas ces processus ? L'article 18 permettant aux enseignants employés depuis 10 ans dans les écoles en discrimination positive (encadrement différencié) d'être réaffectés en priorité dans d'autres écoles est souvent évoqué comme un des vecteurs de ces inégalités. Mais l'interrogation ne doit-elle pas aller au-delà de cette disposition dont il est somme toute assez difficile de contester la légitimité ? Ne faut-il pas, par exemple, développer des dispositifs permettant d'attirer des enseignants dans ces écoles (multiplicateur d'ancienneté pour les années passées dans ces écoles, 'primes', encouragement à la mobilité des enseignants chevronnés qui seraient intéressés par un détachement temporaire dans de tels établissements,...) ? Plus globalement, ne faut-il pas, dans l'économie générale des statuts, modifier quelque peu l'équilibre entre la logique du libre choix de l'établissement par un enseignant et de la libre affectation de l'enseignant par un PO (ou par des entités supra-PO telles que la zone) ?

## **Zone de tension 2 :**

### **La délégation syndicale locale : trop déresponsabilisée ?**

Le combat syndical est traditionnellement mené à divers niveaux, et notamment aux niveaux local (établissement ou PO) et communautaire. Tout au long des dernières décennies, les syndicats ont contribué au renforcement des normes communautaires, à l'uniformisation des règles applicables dans les réseaux et à la réduction de l'autonomie des PO. L'évolution a été particulièrement significative dans le réseau libre, notamment suite à la mise en place du statut. Aujourd'hui encore, les syndicats privilégient un renforcement des normes centrales (par exemple en matière de taille des classes). Ils jugent que l'autonomie des PO reste excessive et qu'elle est défavorable aux enseignants tout autant qu'aux élèves<sup>2</sup>. Cette logique d'action conduit à multiplier les normes et à renforcer le contrôle de l'application de ces normes. Ne faut-il cependant pas reconnaître que l'addition de normes centrales constitue, dans certains cas, un handicap pour des directions et PO réellement soucieux de développer des politiques éducatives émancipatrices ? Si oui, ne faut-il pas reconnaître que la lutte contre l'échec scolaire requiert de modifier la pondération entre une régulation par les normes légales et d'autres modes de régulation ? Ne faut-il pas laisser suffisamment d'autonomie aux PO tout en soumettant

---

<sup>1</sup> « La pénurie d'enseignants est la plus importante dans les écoles en discrimination positive, c'est-à-dire, précisément, là où un enseignant bien formé est le plus nécessaire : certains établissements en D+, accueillant des enfants socio-économiquement fragilisés, et donc nécessitant un encadrement adapté, en sont réduits à faire appel à des enseignants ne disposant pas du titre requis... et mal outillés pour faire face à certains défis éducatifs particuliers (public précarisé, multiculturel, allophone) » (FGTB Bruxelles, fiche syndicale n°1, septembre 2011). « La pénurie est importante dans certaines fonctions, et elle l'est d'autant plus dans les écoles visées par l'encadrement différencié qui sont le plus souvent évitées ou fuies par les enseignants » (Frédéric Ligot, Démocratie : 15/09/2009).

<sup>2</sup> « Trop d'élèves, trop d'enseignants subissent aujourd'hui les excès de l'autonomie laissée à certains pouvoirs organisateurs » (Eugène Ernst, CSC-éduc, octobre 2011, p. 3).

certaines de leurs prérogatives à des dispositifs de concertation locale et en doublant ceux-ci de dispositifs de cadrage (obligation de motiver les décisions en référence à des finalités, évaluation, diffusion d'informations et d'indicateurs, incitants,...) ? On a cependant l'impression que les dirigeants syndicaux ne croient qu'à moitié en la concertation locale. Ils semblent douter que le rapport de force leur soit aussi favorable au niveau local que communautaire. Ils doutent également que les enseignants de base soient motivés à s'investir dans la concertation locale<sup>3</sup> et que les valeurs qu'ils y défendent soient conformes aux valeurs officiellement défendues par les syndicats<sup>4</sup>. Une telle défiance n'est-elle pas le signe de l'impuissance des syndicats en termes d'éducation permanente, de leur difficulté croissante à être perçus par leurs affiliés comme des porteurs d'un projet de société plutôt que comme des instruments de défense de droits individuels ? N'a-t-elle pas des conséquences dommageables dans certaines écoles qui doivent constater que certaines normes (parfois édictées à la demande des syndicats) viennent compliquer ou empêcher la mise en place de dispositifs efficaces de lutte contre l'échec scolaire ?

### **Zone de tension 3 :**

#### **Les instances zonales ou de bassin : des lieux de concertation à revendiquer et investir ?**

Entre la concertation 'patrons'-syndicats organisée à l'échelle communautaire et celle organisée à l'échelle locale, s'est développée depuis le milieu des années '90 une concertation à l'échelle intermédiaire des zones. On sait que ce niveau joue un rôle non négligeable en matière d'affectation du personnel. Mais on sait aussi que les dispositifs en place ne permettent pas de prendre vraiment à bras-le-corps les questions de concurrence entre écoles, que les syndicats lient assez étroitement aux questions d'inégalité. Si la CSC se montre assez favorable au développement des prérogatives d'instances intermédiaires inter-réseaux chargées notamment de traiter les questions de la concurrence en matière d'offre et d'élèves, les autres syndicats se montrent plus réservés sinon opposés, notamment parce qu'ils craignent que ces dispositifs soient d'abord vecteurs de rationalisation et de perte d'emplois. Ces dispositifs de bassin ou de zone ne sont-ils pas cependant le 'chaînon manquant' dans le système de concertation, venant compléter les dispositifs de concertation locale (dont on sait qu'ils peuvent alimenter plutôt que freiner les logiques de concurrence) et les normes centrales (qui peuvent être 'aveugles' aux spécificités locales et constituer un frein pour des initiatives pertinentes) ? Ne faut-il pas accepter des restructurations d'offre pour autant que celles-ci soient menées dans le cadre d'une concertation 'patrons'-syndicats équilibrée, qu'elles soient effectuées dans le souci d'effets positifs pour les élèves les plus défavorisés, pour autant aussi qu'elles soient compensées par le réinvestissement dans la zone des moyens ainsi dégagés et qu'elles soient accompagnées de processus de reconversion des enseignants dont l'emploi aurait été touché par la réorganisation de l'offre ? Ne faut-il pas non plus donner aux instances de zone ou de bassin des leviers leur permettant de compenser la position de relative faiblesse des établissements défavorisés sur le marché des enseignants, de manière à drainer vers eux des enseignants ?

---

<sup>3</sup> « Lors de rencontres avec les affiliés, nous ne pouvons que nous inquiéter d'entendre que des Co.Co.Ba ou des Co.Pa.Loc ne fonctionnent pas ou ne rendent pas compte de ce qu'ils font. Plus grave, certains travailleurs de l'enseignement ignorent même ce que ces sigles signifient. (...) L'indifférence se révèle dommageable. Les travailleurs de l'enseignement ne sont pas différents des autres. Ils doivent se prendre en charge et vaincre l'individualisme » (Charles Malisoux, CSC-Educ, novembre 2010, p. 25).

<sup>4</sup> « Quand la formation idéologique fait défaut chez de trop nombreux enseignants, les PO et directions peuvent jouer plus aisément sur la "confusion de classe" et d'intérêt » (Joan Lismont, Le Sel, 2011/2, p. 3).

#### **Zone de tension 4 :**

##### **L'hétérogénéité des valeurs et intérêts des 'troupes' syndicales : vecteur de revendications trop consensuelles ?**

Les syndicats dénoncent avec raison les effets de la concurrence scolaire. Ils dénoncent la confusion croissante entre établissement et entreprise<sup>5</sup>. Ils tendent à rendre PO et directions responsables de cette confusion et des choix privilégiant l'intérêt de l'organisation sur l'intérêt des élèves. Cette analyse n'occulte-t-elle pas le fait que bien des enseignants s'inscrivent dans cette même logique de défense de la position concurrentielle de l'établissement au nom du maintien de l'emploi 'local' ou de défense d'options pédagogiques parfois élitistes ? Les syndicats n'ont-ils pas trop tendance à souligner les différences entre PO/direction et enseignants et à refuser de reconnaître que, dans certains cas, il y a 'collusion' d'intérêts et proximité entre les valeurs des uns et des autres ? N'ont-ils pas tendance aussi à gommer les différences d'intérêt et de perception qu'au sein même du syndicat il peut y avoir entre les enseignants opérant dans des écoles de nature très différente ou entre des enseignants d'une même école ? N'y a-t-il pas un déni de réalité à laisser entendre que les directions seraient les seules à vouloir « conserver des postes hors classes, (...) maintenir une option, (...) organiser des activités certes intéressantes mais pas indispensables » au déterminent des profs et des élèves les moins dotés de ressources<sup>6</sup> ? Comment dès lors gérer ces divergences internes qui peuvent opposer les enseignants 'progressistes' aux 'conservateurs', les 'indignés' aux 'satisfaits', les tenants de l'égalité à ceux de la méritocratie ? Les revendications portées par les syndicats ne sont-elles pas le plus petit commun dénominateur de ces diverses coalitions ? N'y a-t-il pas tendance à éviter de 'fâcher' ceux qui occupent les positions les plus confortables ? Et si oui, cela n'est-il pas *in fine* dommageable pour les élèves les plus défavorisés ?

#### **Zone de tension 5 :**

##### **Les règles de priorité et de classement : défavorables à la constitution d'équipes mobilisées ?**

Comme le souligne Marc Zune, les syndicats veulent continuer à défendre l'idée que les enseignants constituent un groupe professionnel. Ils veulent, de ce fait, veiller à « l'égalité des membres du groupe professionnel face aux conditions d'emploi ». Dans la même logique, ils défendent un « contrôle des qualifications au départ et une certaine autonomie professionnelle dans l'exercice du métier ». Cette logique d'action explique notamment la manière dont ils conçoivent le recours aux titres B ou aux articles 20, qui permettent d'engager des personnes ne détenant pas de titres requis afin de combler les difficultés de recrutement. Les syndicats veillent à ce que ces personnes ne puissent en aucun cas être engagées si des détenteurs de

---

<sup>5</sup> « La concurrence entre établissements, entre réseaux s'est intensifiée. Aujourd'hui, ce n'est pas un service public d'éducation qui se développe ; ce sont des entreprises scolaires essentiellement soucieuses de leur propre avenir. Un enseignement de qualité pour tous nos enfants, pour tous nos jeunes n'est pas leur première préoccupation » (Discours d'Eugène Ernst à la manif du 5/5/2011).

<sup>6</sup> Ce qui figure entre guillemets a été repris de la citation suivante : « Malheureusement, nous devons constater que pour conserver des postes hors classes, pour maintenir une option, pour organiser des activités certes intéressantes mais pas indispensables,... certaines classes comptent un nombre d'étudiants qui ne permet pas de placer les apprenants dans des conditions correctes et qui impose aux enseignants des conditions de travail excessivement pénibles » (Eugène Ernst, CSC-éduc, octobre 2011, p. 3).

titres requis sont sur le marché. En plus, leur objectif est, à terme, de « les faire devenir des enseignants à part entière, c'est-à-dire de les accompagner dans leur formation pédagogique pour rejoindre le groupe professionnel et les faire participer pleinement à la profession » (Marc Zune, La Revue Nouvelle, mai-juin 2010). C'est ce modèle professionnel que, de manière plus générale, justifie les normes restreignant la liberté de choix des enseignants par les PO. Ces derniers doivent respecter des règles de priorité et de classement assez complexes et rigides, en vertu desquelles les enseignants prioritaires ou nommés et ceux disposant des titres requis bénéficient de priorités et d'une relative liberté de choix quant à l'endroit où ils veulent travailler. Dans le cadre des négociations actuelles, les syndicats insistent sur la mise en place de dispositifs de contrôle plus efficaces permettant de vérifier que les PO et les autres instances chargées de l'affectation des enseignants respectent bien ces règles<sup>7</sup>. Mais cette logique ne compromet-elle pas la constitution au sein des écoles d'équipes motivées partageant des objectifs d'égalité, ce qui, aux yeux de certains, est un facteur important pour lutter efficacement contre l'échec scolaire ?

### **Zone de tension 6 :**

#### **La mutation des enseignants 'défaillants' : un tabou ?**

On connaît - et comprend - l'aversion syndicale à l'égard des discours réducteurs tendant à décrire les enseignants comme les principaux responsables des échecs scolaires<sup>8</sup>. On comprend également qu'au regard de faits passés, les syndicats expriment beaucoup de méfiance vis-à-vis d'une des dix priorités que les PO ont présentées au début de la négociation sectorielle 2011-2012 : « prévoir une disposition permettant, dans des cas exceptionnels, l'écartement du personnel jugé inapte au travail pour des raisons physiques ou psychologiques ». Si la ligne est évidemment toujours difficile à tracer entre un enseignant qui ne plaît pas à la direction, au PO ou aux parents et un enseignant qui s'écarte trop du serment de Socrate<sup>9</sup>, ne peut-on donner cependant raison à ceux qui pointent du doigt des cas d'enseignants qui sont 'indéboulonnables' bien qu'ils causent du tort aux élèves, et singulièrement aux plus faibles d'entre eux ? Ne peut-on regretter l'absence de véritable politique d'accompagnement et de mutation de ces enseignants qui, parfois pour de 'bonnes' raisons, sont fortement défaillants ? Ne peut-on regretter que l'enseignement soit doté de dispositifs de sanction professionnelle apparemment moins efficaces que certaines professions libérales ? Ne peut-on questionner un système qui donne beaucoup plus de facilités pour exclure ou 'muter' des élèves n'ayant pas respecté les normes disciplinaires que pour muter un enseignant gravement défaillant ?

---

<sup>7</sup> Les syndicats sont par exemple attentifs au fait que, dans l'enseignement organisé par la Communauté, « des 'articles 20' seraient engagés à la rentrée alors qu'il subsiste des candidats pourvus des titres requis [et que] des emplois vacants leur seraient attribués par les Chefs d'établissement de manière préférentielle, peut-être pour des raisons d'exercice de compétences techniques particulières dans des cours techniques et surtout de pratique professionnelle » (Charles Malisoux, CSC-éduc, octobre 2011, p.17).

<sup>8</sup> « En focalisant le débat sur le redoublement, qui n'est qu'un symptôme et non une cause de l'échec, on a réduit le champ de la réflexion et stigmatisé les 'responsables' du redoublement que sont les profs. Le vieux mythe de l'enseignant qui buse avec un plaisir sadique et non dissimulé la totalité de ses élèves n'a pas tardé à renaître de ses cendres » (Pascal Chardome, Tribune, octobre 2011, p. 11).

<sup>9</sup> « Je m'engage à mettre toutes mes forces et toute ma compétence au service de chacun des élèves qui me sera confié ».