



# Ecole de la réussite et protection des enseignants

Des objectifs contradictoires ?

Bernard Delvaux  
19 novembre 2011

---

**1.**

**Les syndicats :  
un acteur qui compte**

# Acteur pluriel / front commun

3 catégories de PO	C. fr	Autres autorités publiques		Associations	
4 réseaux	C. fr.	Officiel subventionné		Libre indépendant	Libre confessionnel
4 fédérations	—	CECP	Cepeons	Felsi	Segec
2 caractères	Non confessionnel				Confes.
2 syndicats socialistes	CGSP-Enseignement			SEL	
1 syndicat chrétien	CSC-E				
2 syndicats libéraux	SLFP				Appel

Source: Xavier Delgrange, La Revue Nouvelle, mai-juin 2010

# Un acteur impliqué à tous les étages

	Décision	Avis	Information
<b>Communautaire</b>			
<b>Zonal</b>			
<b>Local</b> (CoPaLoc, CoCoBa, CE, ICL)			

# Une logique d'action principale

- **Les enseignants : un groupe professionnel**
  - Contrôle des qualifications à l'entrée
  - Autonomie professionnelle
  - Égalité formelle entre enseignants

# Deux objectifs (difficiles) à concilier

- **Protection du personnel enseignant**
- **Équité du système éducatif**

« (...) 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)

# Un acteur (co)responsable

- **Les syndicats ne sont pas co-décideurs dans tous les domaines**
- **Cependant**
  - Ils sont associés à de très nombreux lieux de concertation
  - Ils ont été à l'initiative de la structuration d'éléments clés du système
  - Le fait qu'ils persistent dans leur logique d'action ou l'infléchissent a d'importants effets



**2.**

**Des tensions dont il faut débattre**



# Un débat délicat

- **Une interpellation sans détour**
  - De la position d'interpellant à celle d'interpellé
- **Les contraintes du système**
  - Demandes de la 'base' et démocratie interne
  - Interdépendance concurrentielle entre syndicats
  - Configuration des politiques et des régulations
  - Dépendance de sentier
- **Les contraintes du débat d'aujourd'hui**
  - Les limites de la franchise sur la place publique
  - La technicité et la complexité du sujet

# Le cadre du débat

- **Base**
  - Pas une recherche
- **Objet**
  - Ces deux objectifs sont-ils en tension ?
  - Si oui, que faire pour les rendre compatibles ?
- **Structure**
  - Six zones de tension
  - Pour chacune, des constats et des pistes

# Zone de tension 1

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

# Zone de tension 1

## Les écoles à encadrement différencié

### ○ **Constats**

- Des établissements pas tous égaux sur le marché des enseignants.
- Une position défavorable sur ce marché annule en partie les bénéfices de l'encadrement différencié.
- Face à l'article 18 favorisant les départs de ces écoles, pas de dispositifs favorisant les entrées.

### ○ **Pistes**

- Des dispositifs permettant d'attirer des enseignants dans ces écoles (multiplicateur d'ancienneté, encouragement au détachement temporaire,...) ?
- Un nouvel équilibre entre la logique de libre choix de l'école par l'enseignant et de libre choix de l'enseignant par le PO (ou les instances supra-PO) ?

# Zone de tension 2

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

# Zone de tension 2

## La délégation syndicale locale

### ○ **Constats**

- Renforcement des normes communautaires, réduction de l'autonomie des PO
- La multiplication de normes centrales : un handicap pour des PO soucieux d'égalité
- Foi limitée dans la concertation locale
- Relative impuissance en matière d'éducation permanente et d'enrôlement des enseignants dans la lutte contre les inégalités

### ○ **Pistes**

- Une autre pondération entre régulation par les normes et autres modes de régulation ?
- Une politisation interne accrue ?

# Zone de tension 3

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

# Zone de tension 3

## Les instances zonales et de bassin

### o **Constats**

- o Des dispositifs ne prenant pas à bras-le-corps les questions de concurrence
- o Des positions syndicales différenciés et parfois méfiantes à l'égard d'un développement des dispositifs

### o **Pistes**

- o Lutter pour des bassins ou des zones trans-réseaux ayant de réelles prérogatives en matière de régulation des concurrences ?
- o Accepter des restructurations d'offre sous certaines conditions ?
- o Donner aux zones et bassins des leviers pour soutenir les établissements défavorisés sur le marché des enseignants ?



## Zone de tension 4

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

# Zone de tension 4

## L'hétérogénéité des 'troupes' syndicales

### o **Constats**

- o Trop facile rejet de la responsabilité sur les PO
- o Insuffisante reconnaissance de la collusion d'intérêts et de valeurs entre des enseignants et des directions
- o Minimisation des divergences internes
- o Frein aux revendications qui fâcheraient les enseignants les mieux lotis

### o **Pistes**

- o Comment gérer les divergences internes ?
- o Comment aller au-delà du plus petit commun dénominateur ?

# Zone de tension 5

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

# Zone de tension 5

## Les règles de priorité et de classement

### ○ **Constats**

- Un logique dominante : celle du groupe professionne :!
  - Contrôle des qualifications à l'entrée
  - Autonomie professionnelle
  - Égalité formelle entre enseignants
- Limitation renforcée de la liberté de choix des PO.
- Frein à la constitution d'équipes motivées.

### ○ **Pistes**

- Assouplir ces règles (sous certaines conditions) plutôt que de les renforcer ?

# Zone de tension 6

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

# Zone de tension 6

## Les enseignants 'défaillants'

### o **Constats**

- o Aversion aux discours rendant les enseignants responsables de l'échec scolaire
- o Méfiance vis-à-vis de l'assouplissement des possibilités d'écartement des personnels 'défaillants'
- o Dispositifs de sanction moins efficaces que dans certaines professions libérales
- o Facilités bien plus grandes pour 'muter' les élèves que pour 'muter' les enseignants

### o **Pistes**

- o Développer une politique d'accompagnement et de mutation des enseignants 'défaillant' ou s'écartant trop du serment de Socrate ?

**3.**

**Le débat**

# Zone de tension 1

## Les écoles à encadrement différencié

### ○ **Constats**

- Des établissements pas tous égaux sur le marché des enseignants.
- Une position défavorable sur ce marché annule en partie les bénéfices de l'encadrement différencié.
- Face à l'article 18 favorisant les départs de ces écoles, pas de dispositifs favorisant les entrées.

### ○ **Pistes**

- Des dispositifs permettant d'attirer des enseignants dans ces écoles (multiplicateur d'ancienneté, encouragement au détachement temporaire,...) ?
- Un nouvel équilibre entre la logique de libre choix de l'école par l'enseignant et de libre choix de l'enseignant par le PO (ou les instances supra-PO) ?



# Zone de tension 5

## Les règles de priorité et de classement

### ○ **Constats**

- Un logique dominante : celle du groupe professionnel :
  - Contrôle des qualifications à l'entrée
  - Autonomie professionnelle
  - Égalité formelle entre enseignants
- Limitation renforcée de la liberté de choix des PO.
- Frein à la constitution d'équipes motivées.

### ○ **Pistes**

- Assouplir ces règles (sous certaines conditions) plutôt que de les renforcer ?

# Zone de tension 3

## Les instances zonales et de bassin

### o **Constats**

- o Des dispositifs ne prenant pas à bras-le-corps les questions de concurrence
- o Des positions syndicales différenciés et parfois méfiantes à l'égard d'un développement des dispositifs

### o **Pistes**

- o Lutter pour des bassins ou des zones trans-réseaux ayant de réelles prérogatives en matière de régulation des concurrences ?
- o Accepter des restructurations d'offre sous certaines conditions ?
- o Donner aux zones et bassins des leviers pour soutenir les établissements défavorisés sur le marché des enseignants ?

# Zone de tension 4

## L'hétérogénéité des 'troupes' syndicales

### o **Constats**

- o Trop facile rejet de la responsabilité sur les PO
- o Insuffisante reconnaissance de la collusion d'intérêts et de valeurs entre des enseignants et des directions
- o Minimisation des divergences internes
- o Frein aux revendications qui fâcheraient les enseignants les mieux lotis

### o **Pistes**

- o Comment gérer les divergences internes ?
- o Comment aller au-delà du plus petit commun dénominateur ?

# Zone de tension 2

## La délégation syndicale locale

### ○ **Constats**

- Renforcement des normes communautaires, réduction de l'autonomie des PO
- La multiplication de normes centrales : un handicap pour des PO soucieux d'égalité
- Foi limitée dans la concertation locale
- Relative impuissance en matière d'éducation permanente et d'enrôlement des enseignants dans la lutte contre les inégalités

### ○ **Pistes**

- Une autre pondération entre régulation par les normes et autres modes de régulation ?
- Une politisation interne accrue ?

# Zone de tension 6

## Les enseignants 'défaillants'

### o **Constats**

- o Aversion aux discours rendant les enseignants responsables de l'échec scolaire
- o Méfiance vis-à-vis de l'assouplissement des possibilités d'écartement des personnels 'défaillants'
- o Dispositifs de sanction moins efficace que dans certaines professions libérales
- o Facilités bien plus grandes pour 'muter' les élèves que pour 'muter' les enseignants

### o **Pistes**

- o Développer une politique d'accompagnement et de mutation des enseignants 'défaillant' ou s'écartant trop du serment de Socrate ?