

LIVRES

Série

BLEUS

Direction
établissement

LE CHEF D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ADJOINT

Yves Grellier

édition 2012

LIVRES

Série

BLEUS

Direction
établissement

LE CHEF D'ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE ADJOINT

Yves Grellier

édition 2012

Remerciements

Merci à Gérard Arambourg et à Claudine Lajus, qui m'ont donné l'occasion de renouveler cet ouvrage. Merci à Marie-Catherine Boutinet pour son aide concernant la partie documentaire. Merci à Gilles Bal pour ses conseils. Merci à Nadine Collineau et à Isabelle Sarthou chefs de bureau, service de l'encadrement, DGRH, ministère de l'Éducation nationale.

Et merci à toute l'équipe du CRDP d'Orléans qui m'est si cher.

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

© CRDP de l'académie d'Orléans-Tours
55 rue Notre-Dame de Recouvrance BP 2219 – 45012 Orléans CEDEX 1 • 2012
ISBN : 978-2-86630-262-7
ISSN : 1620-042X

INTRODUCTION.....	7
PARTIE 1 – DU CENSEUR DES ÉTUDES AU CHEF D'ÉTABLISSEMENT ADJOINT	11
Les origines, de la révolution à la restauration.....	13
Une longue transition.....	17
Les années soixante	17
La bascule : 1985-1988	18
Le malaise : 1988-1999	21
Une asymétrie essentielle.....	24
Vers l'équipe de direction : 1999-2010	29
Les principales positions en présence.....	30
Le rapport Blanchet et ses suites.....	35
L'achèvement ?	42
La formation.....	42
Chef adjoint et adjoint au chef.....	45
Un statut modifié.....	46
Indemnité et résultats	47
Conclusion	50
PARTIE 2 – LE MÉTIER D'ADJOINT.....	53
Une activité bien définie.....	55
Paradoxes ?	55
Le domaine d'activité de l'adjoint : la vie pédagogique.....	56
L'adjoint maître des temps et des lieux	58
L'orientation.....	60
Les relations entre l'adjoint et les autres acteurs de l'établissement	61
Les élèves et leurs familles	61

Le CPE.....	62
Le gestionnaire.....	67
Le chef de travaux.....	73
Les professeurs.....	75
La relation entre l'adjoint et le chef.....	84
Variations sémantiques.....	84
Climats.....	87
Le partage.....	89
Qui sont-ils ?.....	97
Le recrutement.....	97
Éléments sur la carrière.....	101
Hommes et femmes.....	102
L'identité professionnelle des chefs d'établissement adjoints.....	105
Activité et communication.....	105
Font-ils ce qu'ils avaient espéré faire ?.....	107
Moteur ? action !.....	110
De la loyauté.....	113
Conclusion.....	116
CONCLUSION.....	119
ANNEXES.....	123
Annexe I – Référentiel des personnels de direction.....	124
Annexe II – Éléments sur le recrutement par concours.....	131
Annexe III – La rémunération.....	136
Annexe IV – Les organisations professionnelles.....	140
Annexe V – Bibliographie indicative.....	144

Ce livre renouvelle les trois éditions successives de « L'adjoint au chef d'établissement scolaire », puisque désormais, et depuis le décret n° 2011-1716 du 1^{er} décembre 2011 qui a modifié l'article R. 421-13 du Code de l'éducation, il n'y a plus d'adjoints aux chefs d'établissement, mais des chefs d'établissement adjoints. L'ouvrage présent reprend cependant de larges développements du titre précédent. La modification d'un intitulé, même si elle va au-delà d'un acte purement symbolique, n'entraîne pas instantanément un changement de pratiques enracinées dans deux siècles d'histoire.

L'intérêt porté à la position d'adjoint est né d'un constat, celui d'une sorte de loi du silence concernant les tâches, le rôle des adjoints dans les lycées et les collèges publics français. Au motif que ces personnels appartiennent au même corps que les chefs d'établissement au sens strict, et partagent à leurs côtés la même fonction globale de direction, on ne distingue plus ce qui pourrait être particulier aux adjoints. Et ce depuis bientôt vingt-cinq ans.

À de très rares exceptions près qui seront énumérées ultérieurement, les textes officiels ne parlent des adjoints que par référence aux chefs, le plus souvent en assimilant totalement les deux fonctions. De manière particulièrement nette, le « Référentiel des personnels de direction » (annexé au Protocole d'accord du 16 novembre 2000 qui fait toujours référence, précisé par la note de service n° 2011-084 du 23 mai 2011), malgré le pluriel de son titre, décline au singulier les missions du chef d'établissement, les domaines d'activité du chef d'établissement, les compétences requises du chef d'établissement. L'adjoint n'est pas mentionné ; il faut entendre qu'il est concerné.

Dans l'abondante littérature qui depuis un quart de siècle traite de la direction des établissements scolaires, trouve-t-on trace des adjoints, quelque éclairage sur leurs fonctions ? Le plus souvent, l'adjoint est simplement absent des commentaires, oublié des commentateurs, à moins qu'il ne soit là encore absorbé, dissous dans la fonction première de chef. Ce raccourci radical se rencontre jusque chez les meilleurs observateurs. C'est ainsi par exemple qu'Anne Barrère¹ parle, comme beaucoup, du « concours de chef d'établissement » à propos d'une adjointe qui a pourtant décidé de rester adjointe (« elle ne pense pas demander, pour les quelques années qui lui restent, un poste de principal »). Néanmoins certains auteurs mentionnent, au passage, l'existence des adjoints. Il arrive même que l'importance de leur rôle soit souligné. Mais ce rôle n'est jamais décrit. En voici quelques exemples. Jacky Simon qui est alors, au ministère de l'Éducation nationale, directeur des personnels d'inspection et de direction écrit, dans le *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*², à l'article « proviseur » : « assisté très souvent d'un proviseur adjoint (ex-censeur), au rôle essentiel, le proviseur est de plus en plus un manager [...] ». Le rôle est déclaré essentiel, mais le lecteur n'en saura pas davantage. Dans le même dictionnaire, à l'article « chef d'établissement », on peut lire : « il n'est pas possible de parler du chef d'établissement sans parler de l'adjoint qui le seconde ». Point final sur le sujet : il n'est pas possible de ne pas en parler, mais on n'en parle pas. Les auteurs de l'ouvrage *Les personnels de direction dans les établissements scolaires*³, dans leur introduction, regrettent l'habitude de ne pas parler des adjoints, ce qui est d'autant plus déplorable que la quasi-totalité des recrutés, notent-ils, commencent leur carrière de direction dans des fonctions d'adjoint. Mais au cours de l'ouvrage, seuls apparaissent les chefs d'établissement de plein exercice. Les auteurs ont au demeurant conscience de cette faiblesse, eux qui signalent en fin de volume n'avoir « peut-être pas échappé à cette pesanteur des habitudes ». Silence, oubli, voire confusion. Le livre *Les personnels de direction* lui-même (CRDP du Centre, Livres bleus) qui fait référence dans la profession, comporte, dans son édition 2010 encore, un chapitre 3 intitulé « les responsabilités pédagogiques et éducatives du chef

1 Anne BARRÈRE. *Sociologie des chefs d'établissement*. Paris : PUF, 2006.

2 *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation*, sous la direction de Philippe CHAMPY et Christian ÉTÉVÉ. Paris : Nathan, 1994.

3 Alain PICQUENOT, François-Régis GUILLAUME, Alain KOKOSOWAKI et Patrick TACH. *Les personnels de direction dans les établissements scolaires*. Paris : Hachette-CNDP, 1993.

d'établissement ». L'auteur explique (p. 143) qu'« il suffit d'avoir observé un proviseur ou un principal établir l'emploi du temps pour se persuader que c'est une opération technique extrêmement délicate ». Chacun sait pourtant que, si l'emploi du temps est certes un travail complexe, il est dans presque tous les établissements réalisé par l'adjoint.

Voici un dernier exemple – il y en aurait bien d'autres – dans un ouvrage particulièrement autorisé, *Le Collège et le lycée publics. Le chef d'établissement dans l'institution*⁴, dans le chapitre 6, la section 3 est intitulée « L'adjoint au chef d'établissement et autres collaborateurs ». Le texte se limite à citer *in extenso* l'article 10 du décret du 30 août 1985, codifié R. 421-13 du Code de l'éducation : « Le chef d'établissement est secondé dans ses tâches pédagogiques, éducatives et administratives par un adjoint [...] ». Le travail de ce « collaborateur » serait-il mystérieux, indescriptible, ou au contraire si évident que sa description serait inutile ?

Peut-on au contraire, à la suite du recteur Alain Bouvier⁵, parler de la « fiction de l'identité professionnelle du chef et de l'adjoint » ?

Telle est la question simple au départ de ce propos : peut-on définir les fonctions assurées par les adjoints dans les établissements publics locaux d'enseignement ? S'agit-il plutôt d'une sorte de propédeutique à la fonction de chef d'établissement de plein exercice, d'une phase d'apprentissage du métier, ou plutôt d'une fonction spécifique, définissable, ayant sa propre justification ? Ou peut-être les deux à la fois ?

Dans un premier temps, on rappellera les évolutions ayant conduit à la situation présente des chefs d'établissement adjoints. Dans un second temps, on cherchera à mieux cerner ce qui, disons-le d'emblée, paraît fonder une fonction spécifique dans l'établissement scolaire.

4 Daniel MALLET, Étienne LEFEBVRE, Pierre VANDERVOORDE. Paris : Berger-Levrault, 2006.

5 Préface à la 3^e éd. de *L'adjoint au chef d'établissement scolaire*. Yves GRELLIER. Orléans : CRDP du Centre, 2009.

VERS L'ÉQUIPE DE DIRECTION : 1999-2010

Dans la plupart des lycées, dans un certain nombre de collèges, le chef d'établissement réunit régulièrement ceux qu'il considère comme ses collaborateurs les plus proches. Cette instance ne se rencontre pas partout.

On peut concevoir que dans les petites unités l'ajustement mutuel, voire la supervision directe sont des modes suffisants de coordination. Dès que l'établissement atteint une certaine taille, il est nécessaire de faire le point, d'échanger les informations sur la vie courante, de prévoir collectivement les moments forts ou les événements marquants qui s'annoncent, de répartir clairement les tâches de chacun face aux problèmes rencontrés. Le rythme de ces réunions, quand elles existent, est généralement hebdomadaire. La durée varie d'une grosse heure à la demi-journée. La dénomination de cette instance (non prévue par les textes) n'est pas fixée : *équipe d'animation, réunion d'équipe, équipe administrative, équipe de direction...* Sa composition elle-même est variable. Le chef d'établissement et son ou ses adjoints forment le noyau dur, stable. Le gestionnaire est presque toujours présent, ainsi que le ou les CPE¹⁷. Voilà la configuration courante, à laquelle s'ajoute le chef de travaux dans les établissements professionnels, technologiques ou polyvalents, quand le poste existe, ainsi que le directeur de la SEGPA le cas échéant. On trouve au-delà de ce premier cercle, des participants plus inégalement présents, appelés en fonction de l'ordre du jour, dans des configurations très variables d'un établissement à l'autre : le professeur documentaliste, la secrétaire de direction, l'agent-chef, le conseiller d'orientation psychologue, l'infirmière, le ou les secrétaire(s) d'intendance (SAENES) dans les gros lycées, l'assistante sociale... La seule catégorie de personnels qui ne figure jamais, ce sont les enseignants. Les débats ou les conclusions de ces réunions d'équipe « administrative » ou d'équipe « de direction » ne font l'objet de relevés écrits très exceptionnellement, et même dans ces cas rares, le compte rendu n'est pas communiqué à l'ensemble du personnel. Il s'agit bien de réunions informelles utiles pour faire circuler l'information entre

17 Dans une grosse cité scolaire, un système de réunion d'équipe pédagogique (personnels de direction et d'éducation) et d'équipe d'intendance (proviseur seul plus CASU, AAENES, SAENES) peut se concevoir, les deux équipes se réunissant parfois ensemble sous le nom d'équipe administrative.

responsables, et pour garantir un temps minimum, régulier, de concertation, d'échange propre à éclairer les décisions à prendre. C'est également un lieu où la parole doit être libre, le débat ouvert et où les décisions prises le sont clairement en présence de toutes les personnes concernées qui sont ainsi tenues au courant de l'ensemble de la vie de la maison, ce qui relativise et donne aussi son sens à l'action de son propre service. Il y a là un dispositif de cohérence de la vie de l'établissement. Mais soyons réalistes. Ces réunions d'équipe peuvent aussi devenir le champ clos d'affrontements itératifs mal régulés, une sorte de cérémonial vide de tout contenu constructif, ou un *one man show* réchauffé du chef d'établissement. Il vaut mieux dans ce cas ne pas les prolonger.

La question de l'équipe de direction, du gouvernement (ou de la « gouvernance ») de l'établissement, se pose avec une acuité nouvelle à mesure que s'accroissent les tâches des uns et des autres, les missions dévolues aux EPLE, leur autonomie d'organisation et d'action, leurs problèmes de vie scolaire. Le flou organisationnel entretenu par les textes est sans doute excessif. Les bonnes volontés ne suffisent manifestement plus à le réduire. La notion d'équipe de direction s'est peu à peu imposée, jusque dans les textes.

LES PRINCIPALES POSITIONS EN PRÉSENCE

Claude Pair, ancien directeur au ministère de l'Éducation nationale, ancien recteur, intervenant reconnu et apprécié dans diverses instances, notamment lors des journées annuelles de l'Association Française des Administrateurs de l'Éducation (AFAE), a rédigé en 1998, à la demande des ministres, un rapport d'ensemble sur la *Rénovation du service public de l'Éducation nationale : responsabilité et démocratie*¹⁸. Son chapitre 4 est intitulé « Les établissements scolaires : vers une plus grande responsabilité ». L'esprit général était de pousser à davantage d'autonomie (jusqu'à la définition de certains profils de postes par l'établissement lui-même), ce qui passe par la réactivation du projet d'établissement tout en garantissant davantage de responsabilité (notamment en instituant un réel président

18 La totalité de ce rapport peut être téléchargée sur le site de l'ESEN : <http://www.esen.education.fr>. Rubriques : Ressourcez-vous ! Par type > rapports officiels.

L'ACHÈVEMENT ?

En dix-huit mois, de février 2011 à août 2012, est publiée une série de textes venant modifier profondément la situation, et qui marque l'aboutissement du processus engagé : celui de la constitution de la direction d'établissement scolaire en profession à part entière, en groupe professionnel autonome qui a rompu le cordon ombilical avec la mère enseignante.

Récapitulatif des textes

- décret n° 2011-202 du 22 février 2011 modifiant le décret statutaire sur la formation et la titularisation.
- arrêté du 1^{er} avril 2011 relatif à la formation professionnelle (JORF n° 0108 du 10 mai 2011).
- note de service n° 2011-084 du 23 mai 2011 sur la formation professionnelle statutaire.
- note de service n° 2011-201 du 20 octobre 2011 sur la lettre de mission.
- décret n° 2011-1716 du 1^{er} décembre 2011 relatif aux rôles respectifs de l'adjoint et du gestionnaire dans les EPLE.
- décret n° 2012-932 du 1^{er} août 2012, modifiant le décret statutaire n° 2011-1174 du 11 décembre 2001.
- décret n° 2012-933 du 1^{er} août 2012, portant création de l'indemnité de fonctions, de responsabilité et de résultats (IF2R).
- arrêté du 1^{er} août 2012, fixant le montant de l'IF2R (JORF n° 0179 du 3 août 2012).
- arrêté du 7 août 2012, relatif à l'entretien professionnel des personnels de direction (JORF n° 0193 du 21 août 2012).

Chacun peut consulter ces textes dans leur intégralité sur le site *Legifrance*. Nous en retiendrons ici ce qui nous paraît le plus important, concernant le statut et la carrière des personnels de direction, et donc de ceux qui sont sur un poste d'adjoint.

LA FORMATION

Dans la nouvelle architecture, la durée du stage est ramenée à un an, ainsi que, de ce fait, le temps sur lequel s'organise la formation statutaire

obligatoire. La titularisation (sur le poste occupé) est proposée par le recteur, avec une seule année de renouvellement de stage en cas de proposition négative. Les nouveaux textes s'inscrivent dans un mouvement de déconcentration en renforçant les compétences rectorales. La formation statutaire est recadrée par l'arrêté du 1^{er} avril 2011.

JORF N° 0108 DU 10 MAI 2011

Texte n° 28

ARRÊTÉ

Arrêté du 1^{er} avril 2011 relatif à la formation professionnelle statutaire des personnels de direction d'établissement d'enseignement ou de formation relevant du ministre de l'Éducation nationale et à la formation d'adaptation à l'emploi des personnels détachés dans ce corps.

NOR : MEND1107622A

Le ministre de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative et le ministre du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État, porte-parole du Gouvernement,

Vu le décret n° 2001-1174 du 11 décembre 2001 modifié portant statut particulier du corps des personnels de direction d'établissement d'enseignement ou de formation relevant du ministre de l'Éducation nationale, notamment son article 9 ;

Vu le décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État,

Arrêtent :

Article 1

La formation professionnelle statutaire des personnels de direction d'établissement d'enseignement ou de formation stagiaires prévue à l'article 9 du décret du 11 décembre 2001 susvisé a pour objet de permettre l'acquisition de connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'exercice des fonctions définies à l'article 2 du même décret ainsi qu'à apporter la connaissance de l'environnement professionnel dans lequel ces fonctions s'exercent.

Cette formation prépare les personnels de direction à la mission de direction d'un établissement public local d'enseignement en qualité de représentant de l'État et d'organe exécutif de l'établissement.

Article 2

La formation statutaire préalable à la titularisation dans le corps des personnels de direction d'établissement d'enseignement ou de formation est organisée sur une période d'un an.

Cette formation, destinée à permettre une prise de responsabilité immédiate, alterne :

- l'exercice effectif des fonctions mentionnées à l'article 1^{er}, par l'accomplissement d'un stage en responsabilité dans l'établissement d'affectation durant la période probatoire prévue à l'article 9 du décret du 11 décembre 2001 susvisé ;
- des sessions de formation organisées par l'École supérieure de l'Éducation nationale ou par les académies, dans un cadre académique, interacadémique ou national, d'une durée totale de trente-six jours.

Elle s'inscrit dans un parcours personnalisé de formation défini au début de l'année de stage, compte tenu des compétences acquises par le stagiaire dans ses fonctions antérieures.

Elle est complétée, au cours des deux années qui suivent la titularisation, par une période obligatoire de formation continue d'une durée totale de quinze jours. Ce cycle de formation vise à approfondir les connaissances théoriques et pratiques acquises lors de la formation professionnelle statutaire au vu de l'expérience des fonctions et des missions de personnel de direction d'établissement d'enseignement ou de formation.

Article 3

Les agents détachés dans le corps des personnels de direction d'établissement d'enseignement ou de formation bénéficient, durant la première année du détachement, d'un accompagnement spécifique et suivent, au titre de l'adaptation à leurs nouvelles fonctions, les sessions de formation mentionnées au quatrième alinéa de l'article 2 du présent arrêté.

Les dispositions du cinquième alinéa de l'article 2 du présent arrêté leur sont applicables au début de la période de détachement. Au cours des deux années suivantes, ils bénéficient de la formation prévue au sixième alinéa du même article.

Article 4

Les modalités d'organisation des formations mentionnées aux articles 2 et 3 du présent arrêté sont déterminées par le recteur d'académie, en lien avec le directeur de l'École supérieure de l'Éducation nationale, conformément aux orientations définies par le ministre chargé de l'éducation.

Le dispositif de formation mis en œuvre dans l'académie fait l'objet d'une évaluation annuelle par le recteur.

Article 5

L'arrêté du 15 juillet 1999 fixant les modalités de formation initiale des personnels de direction d'établissements d'enseignement ou de formation est abrogé, sauf en ce qui concerne les personnels de direction nommés stagiaires au 1^{er} septembre 2009 pour lesquels ses dispositions sont maintenues, à titre transitoire, pour la durée du stage restant à accomplir.

Article 6

La directrice générale des ressources humaines est chargée de l'exécution du présent arrêté, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

CHEF ADJOINT ET ADJOINT AU CHEF

Le décret n° 2011-1716 du 1^{er} décembre 2011 « concerne les rôles respectifs de l'adjoint et du gestionnaire » dans les EPLE. Tout d'abord, l'adjoint ne seconde plus le chef seulement « dans ses tâches pédagogiques, éducatives et administratives », mais « dans ses missions ». On pourra ainsi élargir les missions sans modifier le texte ! Cette notion extensive correspond bien à l'extension du domaine d'activité du chef d'établissement. L'adjoint seconde le chef dans toutes ses missions (art. 1). C'est nouveau, et c'est l'effacement ultime d'une définition de l'adjoint par des domaines spécifiques d'activité. Le gestionnaire, de son côté, reste « second » du chef d'établissement « dans ses fonctions matérielles, financières et administratives » (art. 1). Il est également reconnu comme « membre de l'équipe de direction ». La prééminence de l'adjoint sur le gestionnaire est loin d'être acquise, même en cas d'absence ou d'empêchement du chef. En effet, celui-ci peut déléguer sa signature d'ordonnateur à chacun de ses

« adjoints ». Si tel n'est pas le cas, et si la situation l'exige, l'autorité académique « nomme un ordonnateur suppléant qui peut être le chef d'établissement adjoint, ou l'adjoint gestionnaire [sous réserve de ne pas être agent comptable], ou le chef d'un autre établissement ». Essayons d'imaginer quelle peut être l'autorité d'un adjoint appelé à suppléer son chef malade, y compris pour présider les instances de l'établissement, et qui serait confronté d'un côté à un autre chef d'établissement nommé ordonnateur intérimaire, d'un autre côté à un gestionnaire agent comptable. Plus simplement, quel serait le poids d'un adjoint appelé à présider un conseil d'administration aux côtés d'un gestionnaire ordonnateur délégué ou intérimaire ? Bref, le chef d'établissement adjoint doit compter plus que jamais avec l'adjoint gestionnaire.

UN STATUT MODIFIÉ

Sans le remplacer complètement, le décret n° 2012-932 du 1^{er} août 2012 modifie en profondeur le statut du 11 décembre 2001. Dans les missions des personnels de direction, il englobe des postes et activités hors EPLE (proviseur Vie scolaire, fonctions diverses dans l'administration centrale ou déconcentrée), alignant ainsi le droit sur le fait : « Ils participent à l'encadrement du système éducatif et aux actions d'éducation ». « Ils occupent principalement, en qualité de chefs ou d'adjoints, des emplois de direction des établissements scolaires ».

D'autre part, le décret confirme la déconcentration académique, puisque les titularisations seront désormais décidées (et non plus seulement proposées) au niveau rectoral. En matière de gestion des carrières, même déconcentration, les promotions à la 1^{re} classe se faisant maintenant au niveau de chaque académie, de même que l'affectation et le classement des personnels en position de détachement dans le corps des personnels de direction. Les conditions de promotion de classe sont modifiées et assouplies, puisque désormais une ancienneté de six ans suffit là où il fallait cinq années et deux postes distincts au minimum.

Les conditions d'évaluation des adjoints sortent clarifiées de cette série de mesures. Reprenons le dispositif d'ensemble qui les concerne. La note de service n° 2011-201 du 20 octobre 2011 le précise : « Il est de la responsabilité du chef d'établissement d'élaborer la lettre de mission de

UNE ACTIVITÉ BIEN DÉFINIE

PARADOXES ?

Pour qui a rencontré et interrogé méthodiquement quelques dizaines de personnels de direction dans leur lieu habituel de travail, il est un évident paradoxe. Les chefs d'établissement au sens strict sont l'objet d'une quantité considérable de textes officiels et de commentaires parfois très autorisés, tous relatifs à leur métier, leur fonction, leurs missions. Et cependant, quand on les invite à décrire une journée type, ils sont très embarrassés, ils ne savent pas facilement dire ce qu'ils font concrètement. C'est exactement l'inverse pour les adjoints. Alors même qu'aucun texte ne définit leur fonction autrement qu'adjointe à celle du chef, ils sont parfaitement en mesure de décrire ce qu'ils doivent faire et ce qu'ils font. Contrairement d'ailleurs à ce qui aurait pu être attendu, les tâches de l'adjoint sont beaucoup plus stables d'un adjoint à un autre, plus homogènes d'un établissement à un autre, que ne le sont les manières de faire des chefs, beaucoup plus marquées par les personnalités. Il suffit d'interroger les secrétaires pour s'en convaincre : dans l'activité fonctionnelle de l'établissement, la place des adjoints est beaucoup mieux définie que celle des chefs.

Il est une autre différence qui nous semble significative entre le chef et son adjoint. Le premier est l'objet de cent vocables et comparaisons, de la part des intéressés comme des observateurs : pilote, animateur, leader, fédérateur, premier de cordée, dernier recours, père du régiment, représentant de la loi, représentant de l'État et président du conseil d'administration et de tout un tas d'autres conseils et commissions, médiateur, facilitateur, homme au milieu du champ de tir, etc. Les deux images les plus fréquentes et les plus appréciées sont celle du commandant de navire et celle du chef d'orchestre. Cette dernière est devenue un poncif : ici, le chef ne joue pas d'instrument, et là, il n'enseigne pas. Il a dans les deux cas une vue d'ensemble, une appréciation de ce qui va et de ce qui sonne moins bien. C'est lui qui salue le public, accepte les vivats ou reçoit les horions. Le capitaine, quant à lui, sait où il faut aller pour satisfaire ses passagers, et comment on peut y aller. « Il est seul maître à bord après Dieu ». Ces comparaisons sont plutôt flatteuses pour les chefs d'établissement, ce qui contribue à leur

succès. Remarquons cependant entre elles une différence importante. Personne ne connaît de chef d'orchestre adjoint : les artistes ont parfois des aides, jamais d'*alter ego*. Le capitaine ou le commandant d'un navire a un second. Dès que l'embarcation est d'un certain tonnage, c'est même une obligation.

LE DOMAINE D'ACTIVITÉ DE L'ADJOINT : LA VIE PÉDAGOGIQUE

Comme déjà évoqué au début de ce livre, le domaine d'activité traditionnel des adjoints, c'est l'organisation de la vie pédagogique de l'établissement.

Ce sont eux qui ont en charge la confection des emplois du temps. Le modèle en la matière paraît stable et généralisé. Les chefs d'établissements procèdent à la répartition des services, ils attribuent des divisions d'élèves (classes entières ou groupes) à chaque professeur en fonction :

- de ses vœux ;
- de l'idée qu'ils se font de chaque personnalité ;
- des éventuelles décharges de service ;
- des souhaits d'heures supplémentaires ;
- parfois des propositions collectives des enseignants réunis en conseils d'enseignement disciplinaire ;

le tout dans la limite de la dotation horaire globale dont dispose l'établissement et en conformité avec le Tableau de Répartition des Moyens par Discipline (TRMD) établi avec l'autorité académique.

Ce travail se fait souvent en collaboration avec l'adjoint. Il arrive même que celui-ci, parce qu'il est plus jeune et plus ouvert aux techniques de l'informatique, maîtrise la totalité de la chaîne « Dotation Horaire Globale/TRMD/répartition de services/emplois du temps ». Mais le cas paraît minoritaire : tout chef d'établissement digne de sa fonction répartit le service d'enseignement des professeurs. Ensuite, il faut mettre tout cela en œuvre en « montant » les emplois du temps des élèves, des professeurs, des salles. L'adjoint prend alors le relais. Ce partage du travail est entériné par les auteurs très institutionnels du *Nouveau chef d'établissement* (Berger-Levrault, 1996) : « La définition des emplois du temps des enseignants et des élèves, en fonction de l'organisation des services décidée par le chef d'établissement, est un travail qui est de la responsabilité du

LES RELATIONS ENTRE L'ADJOINT ET LES AUTRES ACTEURS DE L'ÉTABLISSEMENT

LES ÉLÈVES ET LEURS FAMILLES

On a souligné précédemment que le noyau de la professionnalité des adjoints consistait à organiser le cadre du travail scolaire. Il faut entendre cette notion de « cadre » de façon extensive, car il y a ce qui prolonge le cadre strict de la scolarité *hic et nunc* : c'est l'orientation ; et ce qui déborde du cadre : les questions de discipline. Dans ces deux prolongements, l'adjoint n'est pas seul.

Pour l'orientation, on l'a vu, il travaille avec le chef d'établissement mais aussi avec les professeurs principaux, le conseiller d'orientation psychologue et bien sûr avec les élèves et leurs familles. Il a donc à se tenir très régulièrement informé de l'évolution de l'offre de formation en aval de son établissement, des options et des filières offertes par les lycées voisins ou plus éloignés s'il est en collège, des possibilités ouvertes dans les enseignements post-baccalauréat s'il est en lycée. C'est lui qui organise les « opérations carrières » ou « les forums des métiers », les séances d'information sur l'orientation destinées aux familles et aux élèves des classes de troisième, ou aux élèves de terminale, en liaison avec le conseiller d'orientation psychologue. Il s'assure que le travail d'information sur l'orientation se fait effectivement dans les classes, et au besoin l'impulse et l'organise.

En fin d'année, quand les conseils de classe doivent proposer des orientations, c'est bien souvent lui qui les préside. Il est amené à faire une synthèse des aptitudes, des résultats et des vœux exprimés, des avis des enseignants et des autres membres du conseil – et il doit par conséquent avoir en tête le maximum d'informations. En cas de désaccord avec la famille, si le chef d'établissement lui a clairement délégué sa responsabilité en la matière, c'est lui qui prendra la décision finale et qui assurera, le cas échéant, le suivi en commission d'appel. Dans une minorité de cas, les plus difficiles, les moins « évidents », l'adjoint va recevoir, à sa demande ou à la demande des familles, parents et élèves afin de parvenir à la meilleure – ou à la moins mauvaise – solution. Dans ces dialogues, la capacité d'écoute est nécessaire, autant que la sûreté des informations et la clarté du jugement.

L'adjoint est d'autre part sollicité pour les questions de discipline. En fonction du public scolaire, des pratiques de l'établissement, de l'état des personnels d'éducation et de surveillance, il a à se situer dans une hiérarchie de responsables dont les interventions devraient être proportionnées à l'importance des incartades, des contraventions au règlement intérieur, voire des délits. Dans un établissement, un incident mineur devrait se clore au niveau premier de l'adulte présent : le professeur ou le surveillant. Des incidents plus perturbants pour la vie scolaire appellent l'intervention du CPE qui peut être amené à convoquer des parents. Le chef d'établissement adjoint prend le relais quand il s'agit de faits graves ou répétés qui nécessitent une mise en garde quelque peu solennelle de l'élève concerné ou un dialogue avec sa famille. Derrière, toujours, il sait qu'il y a encore le chef d'établissement. Élèves et parents sont donc, pour des motifs divers, des visiteurs fréquents, volontaires ou non, du bureau de l'adjoint.

LE CPE

Dans ce rôle de régulateur de la vie scolaire (au sens plein du mot scolaire), l'adjoint rencontre la ou le CPE. Les frontières entre ces deux fonctions sont particulièrement poreuses. Dans la pratique les domaines de compétence se chevauchent en fonction des effectifs ou des personnalités ; mais aussi, et d'abord, pour des raisons historiques. À la création des lycées, le censeur des études était en charge explicite de la discipline. C'est bien plus tard qu'est né le surveillant général, lequel s'est peu à peu mué en conseiller d'éducation.

Cette proximité des fonctions s'exprime par exemple dans le propos de ce principal d'un petit collège rural où il n'y a ni adjoint, ni CPE. À la question des tâches qu'il confierait à un éventuel adjoint, il répond : « D'abord, il faudrait déterminer ça avec lui. En fait je demanderais plutôt un CPE ». Le développement qu'il fait de sa réponse est à nos yeux une bonne définition de la différence entre adjoint et CPE : « la partie vie scolaire me semble insuffisamment traitée comme telle. Il n'y a pas de service social, pas de service médical. Il y a une très grande vacuité de ces liaisons familles/établissement, sans parler de l'animation. C'est tout un domaine sur lequel on ne travaille pas très bien, qui manque de profondeur, qui ne correspond pas aux besoins – les besoins d'ici, c'est le travail personnel,

QUI SONT-ILS ?

LE RECRUTEMENT

À quelques unités près, tous les personnels recrutés par concours dans le corps des personnels de direction ont en première affectation un poste de chef d'établissement adjoint. Sur quelque huit-cents personnes, une quinzaine seulement, bon an, mal an, se voient nommés directement sur un poste de chef, souvent sans adjoint.

LES CHIFFRES D'ENSEMBLE DU SECOND DEGRÉ PUBLIC

Établissements	Nbre d'élèves	Nbre d'EPLÉ	Chefs	Chefs adjoints
Collèges	2 519 069	5 253	4 896	3 492
LEGT	1 497 288	1 576	1 544	1 734
LP	412 494	973	732	606
ENSEMBLE		7 802	7 172	5 832

(Bilan social 2011. Personnels de direction, p. 9)

On doit faire quelques remarques sur ce tableau. Tout d'abord, certains postes ne sont pas pourvus par des personnels de direction, qu'ils soient titulaires ou stagiaires. À la rentrée 2011, se sont trouvés vacants, à l'issue du mouvement de nomination, 22 postes de chefs et 493 postes d'adjoints, dont 396 en collège. Soit au total 515 postes. Pour la plupart, ces vacances sont comblées par appel à des faisant fonction, enseignants pour l'essentiel. On peut aussi, de façon provisoire, confier à un chef d'établissement la responsabilité d'un second EPLÉ.

La structure des établissements est aussi à prendre en compte. Sur le même site peuvent coexister plusieurs EPLÉ qui se trouvent sous l'autorité d'un même chef d'établissement ; c'est le cas des cités scolaires, pas seulement à Paris. Le chef travaille alors avec plusieurs adjoints, un par établissement.

Enfin, nous avons dit que la taille d'un établissement pouvait justifier un nombre variable d'adjoints, de zéro à deux ou même trois.

Au total, le nombre de personnels en poste diffère du nombre de postes et du nombre total des personnels de direction dont plusieurs centaines se trouvent dans d'autres affectations ministérielles ou en détachement.

Le concours n'est pas la seule voie d'accès au corps. Par liste d'aptitude, est recrutée une bonne cinquantaine de personnes, 53 en 2011 dont 36 % étaient professeur des écoles (en position de directeur pour la plupart), 40 % certifiés et 9 % PLP (*Bilan social 2011*, p. 59). D'autre part, la procédure de détachement a permis de recruter d'autres personnels : 80 en 2008, 107 en 2009, 98 en 2010, 62 en 2011 dont 55 personnels enseignants ou CPE (*Bilan social 2011*, p. 61).

La Direction de l'Évaluation, de la Prospective et de la Programmation (DEPP) a publié dans le n° 192 de ses *Dossiers* (juin 2008) un « Portrait des nouveaux personnels de direction du second degré », sous la signature de Michèle Thauvel-Richard. Le travail repose sur une enquête auprès des 866 nommés à la rentrée 2004, six mois après leur nomination. 843 questionnaires ont pu être exploités, ce qui donne un taux exceptionnellement élevé. Les résultats sont nombreux et précis. On peut tout d'abord voir différents types de lauréats : le groupe des CPE est parmi les plus jeunes, le plus féminisé, celui qui a le mieux réussi. Le groupe des professeurs des écoles est inversement le plus âgé et le plus masculin ; mais il est lui aussi surreprésenté par rapport aux inscrits. Le groupe des certifiés de l'enseignement technique est aussi masculin que celui des professeurs d'école, mais plus jeune encore que les CPE. Prenant une autre entrée, celle de la situation matrimoniale, le portrait type (ou modal) du nouvel adjoint marié est celui d'un homme d'à peine 35 ans, certifié en productive. Du côté des célibataires, c'est celui d'une femme d'un peu plus de 50 ans, agrégée d'histoire ou de géographie²¹.

Par rapport à l'ensemble des enseignants, les nouveaux personnels de direction ont des origines sociales (repérées par la profession du père) plus modestes – on le savait déjà mais cela se confirme : 22 % sont enfants d'ouvriers (contre 15 % chez les enseignants), 21 % sont enfants de cadres et professions intellectuelles supérieures (contre 24 % chez les enseignants). Le profil « fils ou fille d'enseignant » (17 % des répondants ont au moins un parent enseignant) pourrait s'incarner dans un nouvel adjoint

21 Confirmation, s'il le fallait, des analyses de François DE SINGLY. *Fortune et infortune de la femme mariée*. 2^e éd. PUF, 2004 (Quadrige).

ANNEXE III

LA RÉMUNÉRATION

La rémunération est liée à plusieurs éléments : à l'intérieur du corps des personnels de direction, le grade et l'échelon dans le grade ; la fonction exercée (chef ou adjoint), la catégorie dans laquelle est rangée l'établissement d'exercice. On arrive ainsi à la **rémunération indiciaire de base**.

En septembre 2012, les chiffres étaient les suivants :

1. Indice de rémunération lié au grade

Hors classe		1 ^{re} classe		2 ^e classe	
Échelon	INM	Échelon	INM	Échelon	INM
6 ^e HEA3	963	11 ^e	821	10 ^e	696
6 ^e HEA2	916	10 ^e	783	9 ^e	662
6 ^e HEA1	881	9 ^e	734	8 ^e	617
5 ^e	821	8 ^e	684	7 ^e	567
4 ^e	783	7 ^e	635	6 ^e	539
3 ^e	734	6 ^e	593	5 ^e	504
2 ^e	696	5 ^e	554	4 ^e	475
1 ^e	658	4 ^e	518	3 ^e	448
		3 ^e	478	2 ^e	420
		2 ^e	436	1 ^{er}	395
		1 ^{er}	400		

2. À l'indice de base vient s'ajouter une Bonification Indiciaire (BI)

Elle varie selon la catégorie de l'EPL. Celle-ci est déterminée au niveau ministériel, en lien avec les rectorats, parmi cinq niveaux liés à plusieurs critères tels que le nombre d'élèves, la présence et le nombre d'internes, de classes post-bac (prépas, BTS...), l'existence d'enseignements spécialisés « lourds » (lycées hôteliers, industriels...), etc. Les textes (décrets et arrêté) du 1^{er} août 2012 modifient le classement antérieur qui distinguait les établissements selon leur type (collège, lycée...). Désormais, tous les EPLE

sont confondus, la part de chaque catégorie pouvant varier à l'intérieur d'une fourchette assez étroite. La bonification indiciaire liée à la catégorie de l'établissement n'a pas changé depuis 1988, date du premier statut des personnels de direction. Cependant, en 1996, une « Nouvelle Bonification Indiciaire (NBI) » a été instaurée pour les seuls chefs d'établissement (à l'exclusion donc des adjoints) dans les EPLE de 3^e catégorie et plus.

Catégories	Avant l'arrêté du 1 ^{er} août 2012			À partir de l'arrêté du 1 ^{er} août 2012	BI		NBI
	Lycées	LP	Collèges	Tous les EPLE confondus	Chefs	Adjoints	Chefs
1 ^{re}	0	22,5	17,5	13 à 14	80	50	
2 ^e	17,5	30,0	35,0	30,5 à 31,5	100	55	
3 ^e	22,5	27,5	32,5	30 à 31	130	70	40
4 ^e	40,0	20,0	15,0	21 à 22	150	80	60
4 ^e exc.	20,0	0	0	3,5 à 4,5	150	80	60
Total	100 %	100 %	100 %	100 %			

N.B. : La répartition des EPLE en catégories est exprimée en pourcentages. La bonification indiciaire ainsi que la nouvelle bonification indiciaire sont en points d'indice.

En septembre 2012, la valeur du point d'indice de la fonction publique est de 4,630291 euros.

Si l'ensemble de la rémunération indiciaire excède l'indice 1058 nouveau majoré, considéré comme « butoir », est alors perçue une « indemnité compensatrice ».

3. À cette rémunération indiciaire s'ajoute une rémunération indemnitaire

Depuis les textes (décrets et arrêté) du 1^{er} août 2012, elle est essentiellement formée par l'IF2R : Indemnité de Fonctions, de Responsabilités et de Résultats.

LIVRES

Série

BLEUS

Direction
établissement

Depuis le décret n° 2011-1716 du 1^{er} décembre 2011, le chef d'établissement adjoint a succédé à l'adjoint au chef d'établissement scolaire. Au-delà de l'inversion du titre, la fonction conserve et conforte son rôle au sein de l'EPL.

À travers une approche historique et sociologique du métier, Yves Grellier montre une profession essentielle au bon fonctionnement pédagogique des collèges et lycées.

Grâce à la description actualisée et comparative des acteurs de l'entité scolaire qu'il propose, cet ouvrage constitue pour le candidat au concours comme pour le professionnel en poste, un outil précieux d'analyse.



La série « Direction établissement » s'inscrit dans une perspective de réflexion et de professionnalisation des personnels de direction et d'éducation ainsi que des enseignants. À travers une approche analytique, cette série développe des thématiques liées spécifiquement aux fonctions de direction des établissements scolaires.

Directeur de série : Yves Grellier



ISBN : 978-2-86630-262-7

ISSN : 1620-042X

Réf. : 450 00 B 26

Prix : 18 €