

Date de dépôt : 26 août 2015

Rapport du Conseil d'Etat

au Grand Conseil sur :

- a) M 2100-B** **Motion de MM. Christo Ivanov, Patrick Lussi, Stéphane Florey demandant que les directeurs d'établissement scolaire consacrent une partie de leur temps de travail à l'enseignement**
- b) P 1849-B** **Pétition pour la suppression des « doublons » et des postes inutiles au DIP**

Mesdames et
Messieurs les députés,

En date du 14 novembre 2014, le Grand Conseil a renvoyé au Conseil d'Etat une motion et une pétition qui ont la teneur suivante :

a) M 2100-A

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève considérant :

- la suppression de certaines fonctions liées à la mise en place d'HarmoS;*
- que les inspecteurs de circonscription et les maîtres principaux ont été remplacés par des directeurs d'établissement;*
- que l'instauration des directeurs d'établissement vise à plus de proximité;*
- la nécessité de maintenir et de renforcer les liens entre les directeurs d'établissement scolaire, les enseignants et les élèves;*
- que 93 postes de directeurs d'établissement ont été créés;*
- que l'introduction du mercredi matin d'école entraînera la création de 120 postes supplémentaires;*
- que les directeurs d'établissement scolaire sont chargés de mettre en œuvre les conditions d'une formation des élèves efficace et équitable;*

- que les directeurs d'établissement scolaire sont responsables de l'évolution de leur établissement dans le domaine de l'enseignement;
- que le fait de garder un pied dans l'enseignement permettrait une réalisation optimale des missions du directeur d'établissement primaire;
- que l'enseignement dispensé par les directeurs d'établissement scolaire pourrait être général ou prendre la forme de cours d'appui pour les élèves en difficulté;
- qu'un coup de pouce apporté par les directeurs d'établissement aux enseignants serait le bienvenu;

invite le Conseil d'Etat

à modifier les attributions des directrices et directeurs d'établissement scolaire prévues par le règlement de l'enseignement primaire (C 1 10.21) aux fins qu'ils consacrent 50% de leur temps de travail à enseigner dans l'établissement, ou les établissements, qu'ils dirigent.

b) P 1849-A

Dès la rentrée scolaire 2012, une nouvelle tâche a été confiée aux enseignants de l'enseignement primaire. Par délégation de la direction d'établissement, une nouvelle fonction de maîtresse ou maître adjoint (MA) et de maîtresse ou maître référent (MR) a été créée.

Le but d'encadrement des élèves, de gouvernance d'établissement et de pilotage y est clairement mentionné. Il leur faut en effet assurer :

- relations, collaboration, communication
- gestion d'établissement
- suivi des élèves
- domaine pédagogique

autant de missions que les directeurs devraient eux-mêmes garantir selon leur cahier des charges.

Il s'agit, en fait, d'un niveau intermédiaire supplémentaire entre le directeur et les enseignants de base, représenté par des sortes de doyens occupant la place jadis occupée par les inspecteurs et les maîtres principaux; lesquels furent supprimés, il y a quatre ans, au profit justement de directeurs d'établissement censés assurer ces tâches.

Le cahier des charges des directeurs d'établissement et celui des maîtres adjoints est pratiquement le même. Dès lors,

- quelle est l'utilité de ces doublons ?
- si tel n'était pas le cas, quel est le rôle exact des directeurs d'établissement et celui des maîtres adjoints ?

La réponse 1466-A à l'IUE posée au Conseil d'Etat ne peut nous satisfaire puisqu'elle ne répond pas à cette question essentielle des doublons.

Les personnes qui signent cette pétition demandent donc aux autorités la suppression des doublons et, le cas échéant, des postes inutiles et dispendieux au Département de l'instruction publique.

N.B. 153 signatures
p. a. Monsieur André Duval
7B, chemin Malvand
1292 Chambésy

RÉPONSE DU CONSEIL D'ÉTAT

La motion 2100 et la pétition 1849 dénoncent le nouveau fonctionnement mis en place en 2008 et demandent au Conseil d'Etat de revoir le modèle de direction des écoles primaires.

Le fonctionnement avant 2008

Avant 2008, l'enseignement primaire fonctionnait avec 30 postes d'inspecteurs¹ à 100% et l'équivalent de 53 postes de responsables d'école ou maîtres principaux (répartis sur plus de 250 personnes), soit un total de 83 équivalents temps plein (ETP) pour assumer la direction des 164 écoles du canton.

A cette même période, la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) avait développé un référentiel de compétences et une formation intercantonale pour les directions d'établissement scolaires, partant du constat que *« La profession de responsable d'institution de formation vit des changements importants depuis plusieurs années. Certains sont dus à l'évolution du contexte social et culturel; d'autres sont de nature institutionnelle et politique, comme le développement d'une autonomie – achevée ou en cours et variable selon les cantons – des établissements scolaires, et entraînent des responsabilités accrues pour leurs cadres. »*²

Dans le système genevois, le maître principal ou le responsable d'école assurait, avant 2008, le bon fonctionnement quotidien de l'école et l'inspecteur vérifiait l'application des directives et principes de gestion en regard des lignes directrices définies par la direction générale.

Ce modèle était jugé inadapté aux besoins d'une école primaire qui allait devoir mettre en place les nombreuses réformes liées à l'évolution du système scolaire suisse et genevois et aux orientations intercantionales.

D'une part, les inspecteurs travaillant dans des centres administratifs étaient trop éloignés de la réalité scolaire et en nombre insuffisant pour connaître suffisamment les élèves et les enseignants sous leur responsabilité et garantir la mise en œuvre des réformes exigées. Les responsables d'école étaient, quant à eux, en nombre trop important pour assurer la mise en œuvre cohérente et structurée des changements à conduire.

¹ Afin de faciliter la lecture du présent document, le masculin générique est utilisé.

² Site FORDIF :

<http://www.fordif.ch/fordif.nsf/vwBaseDocuments/FDFDF01?OpenDocument&lng=fr>

D'autre part, un système de fonctionnement mixte était en place à Genève : certaines écoles, dites « en rénovation », fonctionnaient avec des responsables d'écoles et des projets d'établissements, tandis que d'autres avaient maintenu le système des maîtres principaux. Les équipes enseignantes étaient jusqu'alors habituées à une autonomie pouvant parfois être qualifiée d'excessive, s'engageant dans les réformes de manière volontaire³, rechignant parfois face aux contraintes venues de l'autorité scolaire.

Avant 2008, les inspecteurs exerçaient une autorité formelle sur les enseignants; cependant, ils ne travaillaient pas dans les établissements scolaires mais dans cinq centres administratifs répartis sur le canton. Les responsables d'écoles et maîtres principaux étaient, quant à eux, déchargés d'heures d'enseignement (jusqu'à 50% de leur temps de travail) et indemnisés afin d'assumer des tâches tant administratives que pédagogiques (dont la nature pouvait varier selon les écoles et leur organisation). Ils n'étaient toutefois pas dotés d'une fonction hiérarchique ni d'une autorité de décision hors de la gestion opérationnelle courante de l'établissement.

Ainsi, l'articulation des rôles d'inspecteur / responsable d'école / maître principal n'avait pas permis d'améliorer la gestion des écoles : le « papillonnage » des inspecteurs (seuls détenteurs de l'autorité hiérarchique sur le terrain), sur un territoire allant jusqu'à 9 écoles pour une moyenne de 1 300 élèves et 90 collaborateurs de circonscription, empêchait toute prise de décision locale rapide; les responsables d'écoles et les maîtres principaux, non investis d'une quelconque autorité hiérarchique, facilitaient l'intendance des écoles sans apporter de réelle plus-value au niveau de l'encadrement des équipes.

Par ailleurs, une analyse relative à la santé des enseignants⁴ avait mis en exergue le déficit d'encadrement hiérarchique de ces derniers et l'impact négatif de ce manque d'encadrement en termes de santé au travail dû à une absence de reconnaissance de la qualité du travail fourni et à un déficit de soutien se traduisant par un certain sentiment d'absence d'accompagnement professionnel.

Le même rapport avait cependant mis en évidence le bénéfice du soutien collégial, notamment à travers la mise en œuvre des projets d'école, ceux-ci apportant de l'autonomie et une reconnaissance des compétences.

³ Ceci lors de la période dite de la « rénovation » de l'enseignement primaire.

⁴ Rapport du Dr Papart, « La santé des enseignants et des éducateurs de l'enseignement primaire. Rapport à l'organisation du travail », décembre 2003.

Les objectifs du nouveau fonctionnement

Pour répondre au déficit de soutien managérial dans les écoles et afin de gérer les changements liés à la mise en place des réformes décidées au niveau national et cantonal, telles que l'introduction du plan d'études romand (PER), d'HarmoS, du mercredi matin et de l'école inclusive *ainsi que pour garantir la qualité de l'enseignement*, le DIP devait absolument faire évoluer son modèle de gestion. Il avait la volonté d'harmoniser et d'actualiser ces modes de gouvernance, de clarifier et de renforcer le niveau d'autonomie des écoles, de généraliser les projets pédagogiques et de simplifier les niveaux de décision.

Le renforcement de la hiérarchie, en nombre de personnes chargées de cette inspection, était nécessaire pour garantir que les moyens d'enseignement romands obligatoires soient bien utilisés dans les classes et la réflexion pédagogique en équipe conduite dans toutes les écoles, afin de viser une meilleure équité de traitement des élèves du canton.

Compte tenu de ces problématiques principales, le conseiller d'Etat chargé du DIP à l'époque a décidé, après concertation avec les acteurs et partenaires de l'école, de mettre un place **en 2008 un nouveau fonctionnement s'appuyant sur trois piliers : les directions d'établissement, les projets d'établissement et les conseils d'établissement.**

Ce nouveau fonctionnement a donné lieu à la création de directions d'établissement en remplacement respectivement des inspecteurs, des responsables d'école et des maîtres principaux. 93 directeurs d'établissement primaire (84 ETP) ont été engagés, pour des établissements prioritairement mono-sites, comprenant un nombre d'élèves variant de moins de 200 à plus de 600.

Ce nouveau fonctionnement visait un renforcement de l'autonomie des établissements par la mise en place, à leur tête, de cadres supérieurs représentant l'autorité scolaire au niveau local, aptes à prendre les décisions nécessaires concernant l'encadrement RH des enseignants ainsi que le suivi de la scolarité des élèves. *Les directeurs devaient permettre une proximité accrue avec tous les acteurs de l'école, un contact direct et immédiat renforçant le lien avec l'ensemble des partenaires de l'école et, par leur présence locale, décharger les enseignants de certaines responsabilités liées au « rendre compte ».*

Le bilan du nouveau fonctionnement

Les apports du nouveau fonctionnement

Le passage d'inspecteurs travaillant dans des centres administratifs à des directeurs sis dans les écoles a été **bénéfique pour les élèves, et également fortement apprécié par les familles et les partenaires de l'école. Ce nouveau système a réellement permis un renforcement de l'autorité locale, avec un transfert progressif des zones de décision de la direction générale vers les établissements.** Cette immersion dans les écoles a renforcé la connaissance du terrain, la réactivité et la qualité du suivi des élèves et des enseignants par les cadres du département. Elle a également contribué à l'amélioration du lien famille-école. Aujourd'hui, force est de constater que l'école genevoise ne peut plus fonctionner comme avant; elle ne peut plus se passer d'une figure d'autorité locale reconnue qui a permis, depuis 7 ans :

- d'assurer l'encadrement local des élèves au niveau de leur progression dans les apprentissages, de leur suivi lors de situations complexes, de la mise en place de dispositifs de soutien pédagogique liés à leurs besoins;
- d'incarner, sur le terrain, l'autorité institutionnelle : la figure d'une direction, vue régulièrement, étant pour les élèves nettement plus significative que celle d'un inspecteur passant occasionnellement dans l'école;
- de renforcer les relations avec les familles, en particulier de favoriser la résolution de conflits qui, précédemment, remontaient en assez grand nombre à la direction générale;
- de faciliter le lien avec les communes, par l'intermédiaire d'un représentant local, connaissant le terrain et pouvant prendre en pleine et entière responsabilité des décisions;
- d'accroître le soutien hiérarchique aux équipes enseignantes, dans le sens des recommandations du rapport relatif à leur santé;
- de mettre en œuvre les réformes inhérentes à la politique des ressources humaines de l'Etat, à savoir l'introduction des entretiens d'évaluation et de développement du personnel (EEDP) des enseignants, mis en place dans l'enseignement primaire depuis 2008, ainsi que la gestion des absences et du bien-être au travail;
- d'introduire le contrôle interne et une meilleure qualité de gestion des établissements, avec une application des directives au plus proche du terrain et de manière harmonisée;

- d’accompagner les équipes enseignantes face aux changements liés aux réorganisations importantes introduites au sein du DIP, soit la création de l’office médico-pédagogique (OMP) et du réseau d’enseignement prioritaire (REP);
- d’introduire avec succès les réformes pédagogiques conduites depuis 2008, telles que la mise en place du PER et d’HarmoS ainsi que l’introduction du mercredi matin.

La mise en place parallèle des trois piliers du nouveau fonctionnement – soit les directions d’établissement, les projets d’établissement et les conseils d’établissement – a également clarifié et harmonisé le cadre de la gouvernance des écoles primaires genevoises, même si le DIP réfléchit aujourd’hui à leur évolution.

Les projets d’établissement, introduits dans toutes les écoles sous le pilotage des directeurs, ont donné l’assurance que toutes les équipes enseignantes s’engageaient de manière structurée dans une réflexion pédagogique collective, au moyen d’une méthode de travail pragmatique et concrète, centrée sur la qualité des prestations. Si la décentralisation s’est accompagnée d’une autonomie accrue pour les établissements, elle a eu pour corollaire le devoir de respecter le cadre institutionnel et l’obligation de rendre compte des actions entreprises et des résultats obtenus, notamment à travers le projet d’établissement. Par son projet, l’établissement devait s’inscrire dans un processus dynamique d’amélioration de ses prestations, processus engagé en concertation avec les différents acteurs de l’établissement ainsi qu’avec ses partenaires. Le projet constituait, dès lors, un engagement qui liait à l’institution la direction et les professionnels de l’établissement chargés de sa mise en œuvre. Le projet d’établissement a contribué à la cohérence des actions entreprises et facilité le « rendre compte ».

Grâce à l’introduction des conseils d’établissement, tous les partenaires de l’école – les représentants des parents d’élèves, les représentants des membres du corps enseignant, les représentants du Groupement intercommunal pour l’animation parascolaire (GIAP); les représentants de la Fondation genevoise pour l’animation socioculturelle (FASe) – ont également pu être entendus et intégrés dans le cadre de la réflexion permettant de contribuer de la manière la plus appropriée à développer un climat propice à l’apprentissage des élèves et à optimiser les relations avec les familles, les collectivités publiques locales et les services publics cantonaux. La mise en place des conseils d’établissement a également permis de créer un espace formel permettant à chacun d’être informé et de donner son avis sur le

fonctionnement de l'établissement, sur la gestion des ressources allouées à celui-ci, sur les programmes scolaires, sur les moyens d'enseignement ainsi que sur les conditions d'admission, d'orientation et de promotion des élèves.

Les inconvénients du nouveau fonctionnement

Force est de constater que, depuis son introduction, le nouveau fonctionnement de l'école primaire n'a cependant eu de cesse d'être critiqué par certains milieux proches de l'école. Ces critiques sont fondées sur un ensemble de facteurs qui peuvent ici être analysées notamment en lien avec les considérants de **la motion 2100 et de la pétition 1849. Le Conseil d'Etat relève qu'un certain nombre de ces critiques présentées ci-dessous sont fondées et qu'elles requièrent que le système soit adapté.**

Le nombre de cadres supérieurs généré par le nouveau fonctionnement (presque 100) et la réévaluation de leur classe de fonction (cadres supérieurs en classe 24) ont été décriés par plus d'un. Le Conseil d'Etat peut comprendre que le fait de remplacer 30 postes en classe 22 et 53 postes en équivalent classe 20 (18 + indemnité) par 93 directeurs (84 postes) en classe 24 interroge, et ce en dépit du fait que cette différence de coût ait été autofinancée et que le cahier des charges de ces nouveaux cadres supérieurs ait été évalué en bonne et due forme. L'analyse démontre que la nature des activités conférées aux directeurs d'établissement ne correspondait pas, pour partie, à celles relevant des responsabilités réelles d'un tel niveau de fonction. L'efficacité du système était donc discutable et a amené d'aucuns à considérer ces postes comme étant surfaits.

Comme pour n'importe quel recrutement de masse, qui plus est pour une fonction nouvelle, l'ambition d'engager, sur une rentrée scolaire, 93 directeurs, impliquait d'être capable d'attirer un nombre suffisant de personnes ayant le profil requis. Le défi était de taille dans un laps de temps aussi court et en regard du bassin de recrutement.

Pour promouvoir les carrières, notamment féminines, l'enseignement primaire a souhaité, de manière novatrice, favoriser l'accès aux postes de cadres à des personnes ne travaillant pas à plein temps. Ainsi, en 2008, environ 25% des établissements étaient dirigés par des directeurs à temps partiel. Cet état de fait n'a eu de cesse de susciter une incompréhension en regard de la notion de proximité et d'une disponibilité accrue des directeurs souhaitées par rapport aux inspecteurs. Le DIP concède que cet élément peut être problématique. Les autres ordres d'enseignement du DIP (enseignement secondaire I, secondaire II et enseignement spécialisé) ne s'adjoignent d'ailleurs que la collaboration de cadres supérieurs à plein temps.

Considérant les spécificités de l'organisation du rythme scolaire d'une part, les conditions de travail des anciens inspecteurs (lesquels bénéficiaient de 11 semaines de vacances) d'autre part, le DIP avait soumis les directeurs de l'enseignement primaire au principe de l'annualisation du temps de travail. Par ce biais, les directeurs ont bénéficié de deux semaines de congé à titre compensatoire des heures supplémentaires effectuées, en lieu et place de l'indemnité de 2 ou 3% à laquelle les cadres supérieurs peuvent prétendre, conformément aux principes propres à l'Etat de Genève. Cette possibilité a pu être mal comprise et perçue, là encore, comme un traitement de faveur injustifié.

La volonté du département était de conférer une plus grande autonomie aux établissements. En 2008, les directeurs étaient cependant supervisés par 5 directeurs de région (pour l'équivalent de 2,5 ETP) afin de les accompagner dans leur entrée en fonction. Leur niveau d'autonomie et de responsabilité n'étaient pas réellement analogue à celui des directeurs des autres ordres d'enseignement et aurait pu amener à les assimiler davantage à des doyens qu'à des cadres supérieurs. Progressivement, parallèlement à une réduction des postes à la direction générale de l'enseignement primaire (DGEP), cet échelon intermédiaire a été supprimé.

Les projets d'établissement, contrairement aux projets d'écoles (lesquels avaient été introduits uniquement dans les écoles volontaires), ont été perçus par nombre d'équipes enseignantes comme une surcharge imposée et un *reporting* générant une obligation de travail en équipe lourde et parfois aussi inutile qu'artificielle.

Les conseils d'établissement, de par le formalisme et l'aspect superfétatoire de l'élection de ses membres, de la rythmicité des séances et de la communication y relative, ont également pu être vus par certains comme une contrainte administrative source de réunions stériles.

Le coût du nouveau fonctionnement

En 2009, la Cour des comptes a conduit une analyse des coûts de l'introduction des directions d'établissement primaire. Cette analyse a conclu que la mise en œuvre de ce projet avait été réalisée à coûts constants. Ainsi, la Cour des comptes soulignait qu'à la rentrée 2008 : « *Dans les grands établissements, il est prévu que les directeurs soient assistés d'un maître adjoint. Il s'agit d'un enseignant de l'établissement au bénéfice soit d'une décharge sur les heures d'enseignement, soit d'heures payées au cachet effectuées en plus des heures d'enseignement. Les directeurs bénéficient enfin de l'appui de secrétaires pour toutes les tâches administratives. Ces secrétaires sont allouées au prorata de la taille des établissements, une*

secrétaire pouvant travailler avec un ou plusieurs directeurs. ». **Les maîtres adjoints ne se sont donc pas ajoutés dans le fonctionnement par la suite en sus des directeurs, mais en lieu et place de certains d'entre eux.**

Les régulations au système apportées par le DIP depuis 2008

En 2008, 93 directeurs d'établissement, cadres supérieurs en classe 24, ont été engagés. Ils étaient supervisés par 5 directeurs de région en classe 26⁵ et, pour certains d'entre eux gérant les plus gros établissements (30% en 2014), soutenus par un maître adjoint.

Progressivement, partant du constat que :

- certains directeurs géraient de trop petits établissements au vu de leur taux de travail et de leur niveau de responsabilités;
- certaines des tâches de gestion administrative et organisationnelle locales pouvaient rationnellement être confiées à des collaborateurs non cadres;
- le double niveau directeur de région / directeur d'établissement était contraire à la volonté d'autonomisation des établissements et d'accroissement de l'autorité locale;

le DIP a cherché à réguler le système en diminuant le nombre de postes de directeurs au profit d'un rééquilibrage des ressources vers des fonctions nécessitant des compétences de niveau moins élevé (maître adjoint et secrétariat).

Dans une perspective d'amélioration de l'organisation du travail, le département a ainsi, au fil des départs :

- réduit le nombre de directeurs;
- transféré des ressources administratives de la DGEP aux établissements;
- utilisé ces ressources pour accroître le nombre de secrétaires et de maîtres adjoints;
- supprimé la strate de direction de région.

La DGEP a également cherché à simplifier la gestion des projets d'établissement et des conseils d'établissement.

Tous ces aménagements ont visé à rapprocher du « terrain » scolaire les lieux et acteurs des décisions, la proximité étant sans doute la meilleure garantie de la pertinence des décisions prises. Ces modifications

⁵ Les directeurs d'établissement du CO et de l'enseignement secondaire 2 sont payés en classe 26 et soutenus dans leurs tâches par 4 à 5 doyens partiellement dégrévés de leur rôle d'enseignant et payés l'équivalent d'une classe 22 pour cette fonction, de secrétaires et d'un administrateur.

ont été menées selon un calendrier qui a permis au DIP d'absorber les réformes conduites par ailleurs (HarmoS, introduction du mercredi matin, REP, OMP, contrôle interne, EEDP, etc.).

Vers un système plus efficient

Force est donc de constater que, au vu des régulations du système introduites par le département depuis 2008, la motion 2100 et la pétition 1849 font référence à un système qui a, depuis lors, été partiellement corrigé.

Evolution 2008-2015 du nombre de postes de directeurs d'établissement

Lors de chaque rentrée scolaire, le nombre de directions et, partant, de directeurs d'établissement, a été réduit suite à des reconfigurations. Ainsi, le nombre de directeurs avait déjà été considérablement réduit pour ajuster un modèle qui ne conférait effectivement pas à ces collaborateurs le juste niveau de responsabilités et les tâches nécessaires pour piloter l'école primaire genevoise. La difficulté du système à se stabiliser, dans une perspective d'amélioration continue, l'a certainement desservi. La réduction de 20 du nombre de directeurs ainsi menée sur 7 rentrées scolaires successives, **démontre cependant bien une volonté de rendre le nouveau fonctionnement plus efficient et confirme le fait que le nombre de cadres supérieurs dans l'enseignement primaire avait été surévalué. Ce modèle, s'il va dans le sens d'une amélioration de l'organisation du travail dans les établissements scolaires, a dû encore, selon le Conseil d'Etat, être adapté et fait l'objet de la réponse aux présentes motion et pétition.**

Dans les grands établissements, des enseignants peuvent être déchargés d'une partie de leurs heures d'enseignement sur la durée de l'année scolaire et selon les besoins de l'établissement, mais au maximum à hauteur de 50% de leur temps d'enseignement. Ces maîtres adjoints assument, par mandat, des tâches opérationnelles nécessaires au fonctionnement de l'école au service du collectif. Pour l'année scolaire 2014-2015, les décharges étaient équivalentes à 11 ETP sur l'ensemble du canton. Ces tâches vont de la tenue des comptes à la planification et à l'organisation d'activités au service des élèves. **Le Conseil d'Etat précise que, contrairement à ce que mentionne le texte de la pétition 1849, les maîtres adjoints ne font pas doublons mais viennent en appui aux directeurs, pour l'exercice de tâches déléguées, sans intervenir dans le cadre hiérarchique.**

En ce qui concerne les postes de secrétariat, il ressort du tableau ci-dessous qu'ils ont été renforcés au fil des ans. Le budget global dédié à l'ensemble des postes est, cependant, resté constant.

Il convient de préciser que depuis son introduction à la rentrée 2008, l'enveloppe de soutien a été modifiée à plusieurs reprises dans le but de réallouer plus finement les ressources (en fonction de la distribution des tâches), et ainsi de mieux répondre aux besoins exprimés par les directions d'établissement. Le tableau ci-dessous retrace l'historique des principaux constituants de cette enveloppe par année civile :

Fin d'année civile	Dir-E	Dir-E (en F)	Secr-E	Secr-E (en F)	MA	MA (en F)	Total en F
2010	78.85	12'788'444	27.20	2'540'681	7.41	876'626	16'205'751
2011	78.65	12'541'985	30.10	2'697'663	8.13	1'053'110	16'292'758
2012	75.20	12'157'203	33.30	2'887'838	8.27	992'842	16'037'883
2013	75.00	12'118'679	33.80	3'026'065	9.91	1'012'321	16'157'065
2014	72.25	11'693'845	38.45	3'469'231	10.79	1'155'719	16'318'796
2015	58.00	10'855'165	45.00	3'678'226	19.46	1'755'317	16'288'708

Il ressort de la dernière colonne du tableau que le total (en francs) des consommations de postes est relativement constant jusqu'en décembre 2014 et ce malgré la variation de chaque population et la variation des coûts postes respectifs (F par ETP pour chaque catégorie de personnel). Ceci tient à la volonté affichée de réallouer les ressources aux établissements indépendamment des considérations budgétaires. En d'autres termes, les ressources dégagées par les réductions du nombre de directeurs lors des reconfigurations successives ont été réallouées au profit des établissements sous une autre forme (secrétariat, dégrèvement de maître adjoint, ou enveloppe en francs). A noter que l'augmentation de postes de personnel administratif et technique (PAT) alloués aux établissements (de 2010 à 2014) a été financée par des réallocations internes (diminution de postes) à la direction générale.

Le fonctionnement dans les cantons romands

La fonction de direction d'établissement scolaire est presque dans tous les cantons en débat et en évolution, voire en tension entre différentes conceptions de ce rôle (par exemple, entre une dominante gestionnaire et une insistance sur le leadership pédagogique, ou encore entre la quête du maintien des acquis et l'orientation explicite vers la transformation des pratiques). Ceci étant, la relation de type « un à un » entre une école et un directeur (ou responsable d'établissement – RE) semble être une vision largement dépassée dans l'ensemble des cantons composant la Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin

(CIIP). Si le taux de direction peut varier de canton à canton, il semble se situer globalement entre 50% et 100% et être fixé à 100% pour un nombre d'élèves se situant autour des 400 à 500 élèves (475 pour le canton de Neuchâtel, 520 pour le canton de Vaud). Le canton du Valais est le seul à avoir fixé légalement le taux à 100%, en principe. Le canton du Valais attribue 1 ETP de direction tous les 500 à 600 élèves au primaire, le canton de Fribourg 50% de RE tous les 200 élèves et un inspecteur pour 10 à 12 RE. Dans le respect de ces ratios, la taille des établissements est variable (entre un minimum de 30 élèves pour le canton du Tessin et un maximum annoncé par le canton de Vaud de 1 600 élèves).

Avec le canton de Vaud, le canton de Genève est le seul à avoir renoncé au rôle d'inspecteur. Dans les autres cantons, ce rôle, qui est chargé notamment de l'encadrement des directeurs, constitue une strate intermédiaire entre la direction générale et les directions d'établissement. Elle ne semble pas participer à l'efficacité du système, mais cette organisation peut certainement se justifier dans des régions géographiquement très différentes de celles d'un canton-ville à forte densité démographique.

En termes d'équipe de direction, une telle équipe est prévue dans tous les cantons lorsque la taille de l'établissement dépasse 400 à 500 élèves. Le plus souvent, il s'agit de directions adjointes (FR, NE, VS), voire de doyens (VD) plus un personnel administratif. Le canton de Vaud fonctionne déjà avec un conseil de direction à la tête de l'établissement; le Valais s'oriente dans cette direction.

En ce qui concerne les responsabilités du directeur, il revêt dans tous les cantons le rôle de supérieur hiérarchique des enseignants. Globalement, le rôle de représentation locale de l'autorité ressort des réponses des cantons. Le plus souvent, le contrôle de la qualité de l'enseignement, l'organisation de la vie scolaire, la sécurité des élèves, les contacts avec les parents et les autorités locales, la gestion administrative et budgétaire sont du ressort du directeur. A relever que l'autorité d'engagement est parfois la direction, parfois la direction générale, et que l'évaluation périodique des enseignants n'est pas encore introduite partout, comme c'est le cas depuis 2008 à Genève.

Le système genevois est donc aligné, en termes de ressources de direction, sur les autres cantons. Le modèle genevois de direction qui pouvait, selon la taille de l'établissement, s'accompagner soit de maîtres adjoints, soit de maîtres référents (MR) mais sans maître adjoint déchargé à moins de 400 élèves, semble cohérent avec les pratiques des autres cantons et a été jugé par l'observatoire du nouveau fonctionnement de l'enseignement primaire comme efficient.

Il convient également de relever que, au vu des pratiques intercantionales, l'enveloppe des ressources nécessaires pour assurer la gestion des établissements scolaires revêt un caractère difficilement compressible. L'allocation des ressources vers les postes les plus adaptés pour réaliser les activités requises est, en revanche, un point qui peut être amélioré.

En ce qui concerne la possibilité ou l'obligation d'enseigner :

- à Fribourg, le directeur enseigne pour compléter son taux d'activité à 100%, avec des problèmes de positionnement relevés;
- à Neuchâtel et au Tessin, le directeur peut enseigner pour un maximum respectivement de 30% / 50%; au-delà de ce taux, il perd son statut de direction (NE);
- dans le canton de Vaud, le directeur ne peut pas enseigner. En Valais, il peut encore enseigner quelques périodes.

Globalement, s'il est encore admis dans certains cantons, le rôle d'enseignement n'est pas mis en avant comme un atout du fonctionnement ou de la crédibilité, mais comme une possibilité pour compléter un taux d'activité partiel, ou un souhait de certains directeurs. La tendance consiste plutôt, au niveau des autorités cantonales, à préférer des directeurs issus de l'enseignement mais qui n'enseignent plus.

Le fonctionnement des directions au sein de l'enseignement obligatoire et du DIP

Dans l'enseignement secondaire II, certains directeurs ont eu la possibilité de continuer à assumer une à deux heures d'enseignement par semaine. La très grande majorité d'entre eux ont renoncé à cette possibilité pour se concentrer sur leur mission de direction.

Au sein de l'enseignement obligatoire, au cycle d'orientation (CO), les directeurs n'enseignent pas mais s'adjoignent la collaboration de doyens qui, eux, exercent leur activité selon le modèle proposé par les motionnaires. Les doyens ont un statut d'enseignant et endossent une responsabilité de décanat pour une moyenne de 50% à 60% de leur temps de travail. Pour gérer 13 000 élèves, au CO, 84 doyens (50 ETP) travaillent sous la responsabilité de 20 directeurs (20 ETP), soit un total de 70 ETP⁶.

La mise en place d'un modèle analogue dans l'enseignement primaire (EP), pour gérer 33 000 élèves, serait beaucoup moins efficiente que le modèle proposé par le DIP, puisque le fonctionnement actuel se limite à l'utilisation de 84 ETP pour gérer 33 000 élèves. La mise en place de

⁶ Référence année 2014-2015.

ressources équivalentes au modèle du CO impliquerait pour l'EP de passer à 126 ETP de maîtres adjoints en sus des ETP de directeurs actuels.

Au DIP, dans tous les ordres d'enseignement à l'exception du primaire avant 2008, les établissements fonctionnent avec des directions œuvrant sur le terrain des écoles et en nombre limité. Ces directions s'appuient sur la collaboration d'équipes assumant certaines responsabilités au niveau local, avec une charge d'enseignement partiel (doyens, responsables de regroupement).

Selon des professeurs de l'Université de Genève, « *dans un collectif tel que l'établissement scolaire, si chacun des collaborateurs y organise son propre travail, les directeurs d'établissement ont un pouvoir particulier pour l'influencer : celui de prescrire et, en partie, de structurer les tâches des autres* »⁷. On attend de leur part qu'ils ne se positionnent pas uniquement en tant que managers, mais qu'ils sachent exercer un **pilotage pédagogique**, influant non seulement sur le degré d'investissement du personnel, mais également sur le niveau des apprentissages des élèves, dont les recherches récentes n'ignorent plus l'importance en matière de lutte contre l'échec scolaire.

L'évolution du métier de cadre à l'Etat de Genève

Le rôle d'encadrement a beaucoup évolué ces dernières années à l'Etat de Genève. Plus difficile et plus complexe, il nécessite une capacité accrue à s'adapter, à gérer l'instabilité et à accroître l'efficacité. Cela amène les cadres à devoir renforcer leur rôle et à se positionner en meneurs et en agents de changements. Il leur faut désormais s'engager davantage auprès de leur équipe – travaillant sur le terrain pour développer, motiver, stimuler, responsabiliser et valoriser.

En ce sens, le retour au modèle d'inspection ou à un modèle s'en rapprochant et prévalant avant 2008 ne semble pas pertinent pour répondre à la volonté du Conseil d'Etat de tendre vers une administration plus agile.

Commentaires sur la motion

Le texte de la motion 2100 énumère des considérants sur le nouveau modèle d'organisation de l'école genevoise mis en place en 2008. Ils appellent les commentaires suivants :

⁷ Actes du congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF), Université de Genève, septembre 2010, Laetitia Progin, Monica Gather Thurler

- « *La suppression de certaines fonctions liées à la mise en place d'HarmoS* » : La mise en place d'HarmoS n'a pas automatiquement engendré la suppression de fonctions, mais il est vrai que le système existant avant 2008, avec des inspecteurs éloignés du terrain, ne pouvait porter la complexité et les enjeux de l'harmonisation scolaire.
- « *Que les inspecteurs de circonscription et les maîtres principaux ont été remplacés par des directeurs d'établissement* » : Cet argument est véridique, mais la mise en œuvre du nouveau fonctionnement a été accompagnée d'une révision profonde du système qui a dépassé la mise en place de directions locales. Réduire la réorganisation à cet aspect en particulier revient à ne considérer que très partiellement le travail mené dans les établissements primaires aujourd'hui.
- « *Que l'instauration des directeurs d'établissement vise à plus de proximité* » : Au-delà d'une vague définition de la proximité, l'instauration d'une nouvelle organisation visait le déplacement d'un système lourd géré par une direction générale centralisée et mettant les inspecteurs dans la posture de « *mettre en œuvre la politique de la direction générale* » (extrait de leur cahier de charges) à une suppression de postes à la direction générale permettant la mise en place d'un pilotage porté par une autorité locale.

La motion 2100 précise « *ne pas remettre en cause la fonction de directeur d'établissement* », mais propose de leur confier une tâche d'enseignement à hauteur de 50% de leur temps de travail, en s'appuyant sur l'argument suivant : cette mesure permettrait aux directeurs de « *concrétiser au mieux les tâches qui leur sont imparties* » par le règlement et le cahier des charges, soit : « *la nécessité de maintenir et de renforcer les liens entre les directeurs d'établissement scolaire, les enseignants et les élèves; que les directeurs d'établissement scolaire sont chargés de mettre en œuvre les conditions d'une formation des élèves efficace et équitable; que le fait de garder un pied dans l'enseignement permettrait une réalisation optimale des missions du directeur; que l'enseignement dispensé par les directeurs d'établissement scolaire pourrait être général ou prendre la forme de cours d'appui pour les élèves en difficulté* ».

Comme précisé dans le cadre du présent rapport, ces liens sont aujourd'hui en place et les directeurs portent notamment la responsabilité du suivi du parcours de l'élève. En particulier, ils ont la responsabilité de la coordination des actions en faveur des élèves en grande difficulté pour lesquels la mise en place de réseaux multiprofessionnels est nécessaire.

Par ailleurs, il convient de rappeler que la motion a été déposée dans le contexte budgétaire lié à l'introduction du mercredi matin. Ainsi, les considérants de la motion précisent que : « *l'introduction du mercredi matin d'école entraînera la création de 120 postes supplémentaires* ». Or, comme analysé par la Cour des comptes, la mise en œuvre du nouveau fonctionnement a été réalisée à coûts constants. Il ne peut être imputé aux directions d'établissement d'assumer la décision populaire d'augmenter le temps de scolarisation des élèves.

De plus, comme le demandent les motionnaires, « *un coup de pouce apporté par les directeurs d'établissement aux enseignants serait le bienvenu* ». Si un soutien des directeurs est attendu par les enseignants, ce n'est pas en leur demandant d'assumer ce qui fait le cœur de métier des enseignants. A l'instar de cette équipe enseignante qui l'a récemment écrit dans un courrier au président du Grand Conseil : « *Nous avons besoin d'une direction qui fasse son travail pour que nous les enseignants puissions faire le nôtre* ». Si la proximité et le soutien des directeurs est nécessaire, ils le sont en termes de pilotage, de coordination des ressources, de suivi des élèves en grande difficulté, de renforcement des liens entre l'école et ses partenaires (tant les parents que les professionnels).

Enfin, lors des travaux en commission, il a été évoqué à diverses reprises, notamment par les députés soutenant le projet de motion, qu'une solution serait d'arriver à une cinquantaine de directeurs, soit le double du nombre d'inspecteurs en 2008.

Les motionnaires ne demandent cependant pas à supprimer les postes de direction, confirmant que la hiérarchie est nécessaire. La charge de travail des directeurs ne leur paraît toutefois pas suffisante par rapport au nombre de postes. Ils estiment également **qu'en enseignant partiellement, les directeurs gagneraient en crédibilité** en faisant partie intégrante du corps enseignant. En effet, pour bien diriger une école, il leur semble important d'avoir un pied sur le terrain, à l'instar des doyens (et non des directeurs du secondaire) qui, par exemple, enseignent également.

L'application de la motion 2100

Pour mettre en œuvre la motion en évitant un report massif de charges sur les enseignants (soit la mise en place d'un modèle de direction ou le directeur enseigne à mi-temps), il faudrait ramener la taille des établissements à environ 250 élèves, ce qui correspond à un taux de direction d'environ 50 à 60% pour le cahier des charges actuel. Compte tenu des 33 000 élèves actuels que compte l'enseignement primaire, il conviendrait d'organiser le canton en

130 établissements (un modèle à quelque 130 directeurs était défendu par la Société pédagogique genevoise – SPG avant 2008).

Cependant, dans le cadre légal et réglementaire actuel de l'Etat de Genève, en termes de statut, il est très complexe pour un collaborateur, d'être régi en partie par la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux, (LPAC, B 5 05), soit le statut du PAT, en tant que directeur à 50%, et en partie régi par le règlement fixant le statut des membres du corps enseignant primaire, secondaire et tertiaire ne relevant pas des hautes écoles (RStCE, B 5 10.04) en tant qu'enseignant à 50%, sous statut personnel enseignant (PE). De plus, la classe 24 devrait être maintenue pour le 100% du traitement.

Il serait ainsi irrespectueux des deniers publics de payer en classe 24, 130 directeurs à 100% et de leur conférer pour 50% de leur temps des tâches pouvant être accomplies par un collaborateur rétribué en classe 18. Ce système serait bien plus coûteux que le système actuel : le coût de 130 ETP de directeurs serait (hors charges sociales) de quelque 20 millions de francs, soit près de 5 millions de francs de plus que ne coûte le système actuel, dont le coût s'élève à quelque 15 millions de francs de charges liées aux postes de directeurs et maîtres adjoints / maîtres référents. Le différentiel entre les deux systèmes serait donc de 25%.

Un collaborateur qui assume des tâches de gestion à 50% et d'enseignement à 50% existe au DIP. Comme évoqué plus haut, dans l'enseignement secondaire, il s'agit des doyens. Dans l'enseignement primaire, il s'agissait, par le passé, des responsables d'école. Ces collaborateurs sont, en revanche, subordonnés à un cadre (les directeurs, respectivement les inspecteurs). De plus, ces collaborateurs n'assument, par délégation, qu'une partie des tâches confiées aux directeurs d'établissement. Un modèle de doyens à l'enseignement primaire en lieu et place des directeurs ne pourrait donc pas suffire.

Si les directeurs étaient conduits à n'enseigner que durant une partie congrue de leur taux d'activité, les possibilités suivantes ont été analysées :

- Concernant la prise en charge du soutien pédagogique, il faut relever qu'au sein de l'enseignement primaire, même si l'enseignant chargé de soutien pédagogique (ECSP) ne participe pas à l'évaluation des élèves, il a un rôle de « 3^e regard » (complémentaire à celui du directeur et du titulaire) lors des décisions de redoublement ou de passage par tolérance ou par dérogation; il endosse donc un rôle transversal de collaboration et d'échange pédagogique intense avec l'ensemble des collègues titulaires de classes. Cet élément est par ailleurs mis en évidence par le rapport

d'analyse de la charge de travail des enseignants du primaire (ATE III) établi par le service de la recherche en éducation (SRED), lequel met en exergue un temps de coordination et de collaboration plus élevé pour cette catégorie de personnel à l'enseignement primaire. Ceci implique un regard métier approfondi sur l'action pédagogique de ses collègues, lesquels sont également des collaborateurs.

- Concernant l'une des pistes évoquée à plusieurs reprises, qui consisterait à compléter les taux partiels de direction par des heures d'enseignement, au vu du nombre actuel d'ETP à taux partiel, ceci correspondrait à un peu moins de 4 ETP de direction, ce qui dépasse le coût de 5 postes d'enseignants en francs. En 2008, quelques directeurs avaient assumé, à leur demande, une telle tâche d'enseignement, en sus de leur fonction directoriale. Ces organisations se sont soldées par des échecs et ont été abandonnées.

Le DIP a souhaité cependant trouver une organisation du travail qui permette aux directeurs de **garder un contact fort avec le terrain de l'enseignement pour soutenir leur légitimité**. Cette organisation doit tenir compte des deux éléments suivants : d'une part, sauf exception désormais abolie en regard du nouveau cahier des charges, les directeurs sont issus de l'enseignement et connaissent ce monde; d'autre part, l'établissement scolaire est désormais composé d'équipes pédagogiques et pluridisciplinaires qui y travaillent.

La proposition du DIP

Le Conseil d'Etat a analysé les invites de la motion et le rapport de la commission (M 2100-A). Au vu du bilan du fonctionnement mis en place en 2008, afin de mettre en place une organisation de l'administration qui réponde aux besoins de ses utilisateurs (au premier rang desquels les élèves et les parents) et en regard de l'évolution des modèles de gestion prévalant en Suisse romande, il estime qu'appliquer telle quelle la motion 2100 est incompatible avec les besoins de l'école et trop coûteux pour l'administration.

Ce nonobstant, les constats du Conseil d'Etat relatifs aux faiblesses du système rejoignent certains de ceux effectués par les motionnaires et les pétitionnaires. En réponse, le Conseil d'Etat a donc mis en place **à la rentrée 2015-2016 une réforme du modèle de direction d'établissement** en tenant compte desdites remarques.

En effet, force est de constater que le rôle encore incarné pendant l'année scolaire 2014-2015 par les directeurs d'établissement à l'école primaire a toujours peiné à être pleinement compris.

Dans cette perspective, le DIP **poursuit actuellement le transfert des zones décisionnelles de la direction générale vers les établissements** et, pour ce faire, **confère à tous les directeurs d'établissement une envergure de responsabilités correspondant à un poste de cadre supérieur** pouvant assumer pleinement, avec autonomie et réactivité ses responsabilités d'une part, **homogénéise et renforce les charges de travail** qui leur incombent d'autre part, afin d'avoir une **plus grande cohérence cantonale** dans la nature des prestations pouvant être délivrées au niveau d'une direction scolaire ainsi qu'une utilisation optimisée des ressources.

Pour ce faire, le Conseil d'Etat estime qu'un directeur d'établissement doit pouvoir assumer une responsabilité de direction locale en pleine et entière disponibilité. C'est pourquoi proposition a été faite, dès août 2015 :

1. **De réduire la diversité des rôles** incarnés par les directeurs d'établissement de manière hétéroclite aujourd'hui, en regard de la configuration des établissements. En effet, les grandes différences en termes de taux d'activité des directeurs d'établissement (de 60% à 100%) et de nombre d'élèves sous leur gestion (moins de 200 à presque 800) ont généré des manières très diverses d'incarner ce rôle;
2. **D'augmenter la taille moyenne des établissements** en visant la mise en place d'unités organisationnelles permettant **d'accroître l'autonomie de gestion des établissements** en termes d'allocation des ressources internes et de gestion des compétences des collaborateurs;
3. D'organiser la répartition des établissements selon une taille s'échelonnant (comme au CO) de **400 à 800 élèves** mais répartis **sur 1 à 7 sites**, ceci en fonction des contraintes géographiques du canton et des planifications de constructions scolaires;
4. De conférer à chaque directeur d'établissement la responsabilité de plus d'une cinquantaine de collaborateurs en moyenne dont **les enseignants en ligne directe** (dont il assumera le recrutement, l'évaluation et le suivi de carrière) ainsi que **la coordination des équipes pluridisciplinaires intervenant sur le terrain scolaire** (responsables de bâtiments scolaires, infirmiers scolaires, animateurs parascolaires, enseignants spécialisés, en cas de dispositifs intégrés, coordination avec les intervenants externes pour l'accompagnement d'élèves en intégration, assistants à l'intégration scolaire, psychologues, logopédistes, secrétaires, etc.);

5. De fixer **un taux minimal de direction à 100% par établissement. Cette organisation correspond à une moyenne cantonale d'environ 575 élèves par établissement;**
6. **De supprimer les postes de direction dans les petits établissements de 200 à 390 élèves;**
7. **De diminuer, dès la rentrée scolaire 2015, de presque 40% le nombre de directeurs d'établissement** par rapport à l'enveloppe initiale afin d'allouer de manière plus efficiente les ressources ainsi dégagées;
8. **De rendre plus cohérente la charge de travail et la nature des activités entre directeurs du primaire mais aussi, plus largement, avec les directeurs du secondaire en augmentant de manière significative la taille des petits et moyens établissements en passant à 58 établissements;**
9. **D'actualiser le cahier des charges des directeurs d'établissement** en regard du travail devant réellement être conduit par les directeurs des établissements de taille moyenne à supérieure et des directeurs des établissements de l'enseignement obligatoire;
10. **D'abolir le principe de l'automatisme des deux semaines de congé compensatoire**, en cohérence avec le statut des autres cadres supérieurs de l'Etat de Genève⁸;
11. **De permettre aux directeurs d'établissement de réaliser de manière optimale leur mission** de soutien aux élèves en difficulté, au niveau de l'accompagnement des enseignants et des familles, grâce à leur connaissance fine des situations et parcours des élèves sur les 8 années de leur scolarité primaire;
12. **De faire évoluer les trois piliers du nouveau fonctionnement** mis en place en 2008 (à savoir la notion d'établissement représentée par un directeur, un projet d'établissement et un conseil d'établissement) au profit du renforcement d'une direction d'établissement garante du pilotage de l'établissement, intégrant ces éléments comme une composante de son activité, notamment de la mobilisation des équipes autour d'un ou de plusieurs projets pédagogiques moteurs et du partenariat local.

⁸ Au niveau du CO et de l'ESII, la grande majorité des directeurs d'établissement scolaire, en 2013, ont demandé le paiement de 3%, correspondant à plus de 200 heures supplémentaires.

Un cahier des charges renforcé⁹

Le département a décidé de redéfinir le cahier des charges des directeurs d'établissement primaire, dans une plus grande cohérence de fonction départementale et pour tenir compte de l'évolution de leurs responsabilités :

« Les valeurs clés correspondant au poste sont les suivantes : environ 400 à 800 élèves, de la 1P à la 8P, 1 à 7 écoles, soit 20 à 40 classes ordinaires, REP et spécialisées.

Le/la directeur/trice d'établissement primaire est responsable des conditions d'une formation des élèves efficace et équitable, pour les années primaires de scolarité obligatoire, dans les différentes écoles dont il/elle assure la direction.

Sa mission consiste, dans le cadre de la politique éducative du DIP et de la (direction générale de l'enseignement obligatoire) - DGEO, à organiser et à assumer la responsabilité de l'enseignement, de l'évaluation, de l'encadrement, de la sécurité et du suivi des élèves, de la gestion des ressources humaines, de la gestion administrative et financière de l'établissement, des relations, de la collaboration et de la communication.

Plus spécifiquement sa mission se décline autour des 6 domaines suivants :

Domaine de l'enseignement et de l'évaluation

Le/la directeur/trice d'établissement assume le pilotage pédagogique de son établissement. Il/elle est le/la garant-e de la qualité de l'enseignement de la 1P à la 8P, dans chacune des écoles dont il/elle a la charge, en lien avec les prescriptions cantonales.

Dans ce cadre, il/elle :

- alloue les ressources en fonction des priorités pédagogiques et organisationnelles;*
- définit les structures de collaborations visant à promouvoir la réussite des élèves, un climat scolaire propice aux apprentissages et l'accès à la culture;*
- garantit le suivi de la qualité, le contrôle et la régulation de l'enseignement ainsi que l'application des plans d'études, des programmes, des moyens d'enseignement, en lien avec les théories de l'apprentissage et les recherches en didactique;*

⁹ Nouveau cahier des charges valable dès la rentrée 2015.

- *s'assure de la cohérence et de la pertinence de la mise en œuvre de l'évaluation des élèves selon les exigences institutionnelles en vigueur, intègre les résultats des évaluations internes et externes dans la gestion de l'école;*
- *veille à l'organisation et la coordination des activités pédagogiques, sportives et culturelles ainsi que de leur développement, autorise et valide les interventions des services extérieurs auprès des élèves;*
- *met en place une organisation du travail permettant de développer une culture d'établissement et des relations collaboratives entre les maître-sse-s sur le plan pédagogique;*
- *conduit les projets pédagogiques de l'établissement dont il/elle a la responsabilité, en conformité avec la politique de la DGEO et du DIP, et assure le suivi de leur mise en œuvre.*

Domaine de l'encadrement, de la sécurité et du suivi des élèves

Le/la directeur/trice d'établissement assume la responsabilité de la scolarisation et de la sécurité de 400 à 800 élèves, selon la taille de l'établissement, pendant les 8 années du degré primaire, dans chacune des écoles dont il/elle a la charge, et de toute décision les concernant. Il/elle crée et développe les conditions favorables à leur socialisation et au bon climat scolaire.

Dans ce cadre, il/elle :

- *est responsable des inscriptions d'élèves, valide les admissions, affecte les élèves dans les classes, gère l'attribution des dérogations de domicile, gère l'octroi des demandes de congé des élèves en lien avec le cadre légal et réglementaire de l'école obligatoire;*
- *est responsable du parcours de l'élève, assure la continuité du suivi et le pilotage des situations tout au long des 8 années de la scolarité primaire, met en place les structures de collaborations nécessaires au sein de l'établissement afin d'assurer un suivi collégial;*
- *définit les axes stratégiques de la politique de soutien pédagogique au sein de l'établissement, contrôle et évalue la mise en œuvre des dispositifs de soutien pédagogique définis;*
- *décide de la promotion et de l'orientation des élèves en concertation avec les parents et l'équipe enseignante;*
- *vérifie auprès des enseignant-e-s que les dispositions relatives à la sécurité des élèves soient garanties en toutes circonstances;*

- *assume la responsabilité des mesures visant à promouvoir et maintenir l'ordre et la discipline, assume la responsabilité des sanctions prises dans l'établissement et veille à leur proportionnalité;*
- *gère les conflits qui nécessitent son intervention entre élèves, entre élèves et maître-sse-s, entre élèves et familles, ainsi que les problèmes de fonctionnement;*
- *organise le travail en réseau des collaborateurs/trices de l'établissement avec les autres partenaires locaux (office médico-pédagogique – OMP, service de protection des mineur-e-s – SPMi, office de l'enfance et de la jeunesse – OEJ, Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle – FASE, Groupement intercommunal pour l'animation parascolaire – GLAP, communes, police, transporteur/trice, etc.).*

Domaine de l'école inclusive

Le/la directeur/trice d'établissement est le/la responsable de la mise en œuvre des principes de l'école inclusive dans son établissement.

Dans ce cadre, il/elle :

- *garantit l'application de la loi sur l'intégration et vérifie la mise en œuvre des dispositifs de l'école inclusive;*
- *contribue à la conception et au déploiement de projets pilotes ou de pratiques innovantes;*
- *s'assure, en collaboration avec l'enseignement spécialisé, de l'identification des élèves à besoins éducatifs particuliers ou handicapés, ainsi que de leur intégration et de leur orientation;*
- *élabore le projet individuel de l'élève à besoins éducatifs particuliers, gère la coordination avec les partenaires internes et externes, assure la communication avec les parents;*
- *s'assure de l'inclusion des enfants issus de la migration, et gère l'accueil et l'information aux élèves migrants et à leur famille;*
- *recherche et met en œuvre les aménagements scolaires favorisant le maintien en école ordinaire des élèves handicapés, des élèves à haut potentiel, et des sportives et sportifs ou artistes d'élite;*
- *organise la documentation et analyse les pratiques de l'établissement en matière d'école inclusive;*
- *s'assure que les changements, innovations, évolutions en matière de politiques et pratiques inclusives soient connus des enseignant-e-s;*

Domaine des ressources humaines

Le/la directeur/trice d'établissement est le/la responsable de la gestion du personnel au sein de l'établissement. Il/elle assure le recrutement et le suivi de carrière des collaborateurs/trices, est garant-e de la délivrance des prestations attendues, veille à un bon climat de travail et accompagne le développement professionnel des collaborateurs/trices.

Dans ce cadre, il/elle :

- recrute, les collaborateurs/trices en fonction des postes vacants et des besoins de l'établissement, reçoit les candidatures, mène les entretiens et la sélection, engage les enseignant-e-s en coordination avec la direction générale, veille aux bonnes conditions d'accueil dans l'établissement;*
- traite les vœux des enseignant-e-s, les affectent en fonction des profils de poste vacants et des besoins d'organisation des classes, vise l'optimisation de l'organisation de l'établissement et la valorisation des compétences individuelles;*
- organise le travail des collaborateurs/trices pédagogiques (enseignant-e-s généralistes, enseignant-e-s chargé-e-s de soutien pédagogique, enseignant-e-s de classe d'accueil, maître-sse-s de disciplines artistiques et sportives) et des collaborateurs/trices administratifs (secrétaires, apprenti-e-s, civilistes, ...); coordonne, avec les services compétents, le travail des équipes pluridisciplinaires œuvrant au service de l'établissement (responsables de bâtiment scolaire, enseignant-e-s spécialisé-e-s, animateurs/trices parascolaires, éducateurs/trices, assistant-e-s à l'intégration scolaire, coordinateurs/trices pédagogiques d'établissement scolaire, infirmiers/ères scolaires, psychologues, logopédistes, ...); organise les délégations, les tâches et responsabilités du personnel en lien avec les cahiers des charges, intérêts de chacun-e et en fonction des objectifs définis;*
- instaure un climat de confiance constructif, permettant de développer des relations de travail fiables, favorisant la coopération et un niveau d'efficacité élevé; crée une cohésion d'équipe, gère les divergences d'intérêts et de points de vue, offre un soutien individualisé ou collectif aux collaborateurs/trices en cas de besoin;*
- exerce une influence mobilisatrice qui s'affirme dans les échanges de points de vue des décisions prises de manière concertée, qui donne envie à son équipe de s'impliquer et de progresser;*
- contrôle la qualité des prestations des collaborateurs/trices de l'établissement, procède à l'évaluation et à la régulation des*

enseignant-e-s et du personnel administratif et technique (PAT), des enseignant-e-s en période probatoire (EPP), et des remplaçant-e-s, en particulier dans le cadre des entretiens d'évaluation et de développement du personnel (EEDP);

- veille au maintien et au développement des compétences professionnelles des collaborateurs/trices de l'établissement en proposant et encourageant la participation aux formations collectives et individuelles;*
- contrôle les absences de son personnel, s'assure de l'organisation des remplacements, traite les demandes de congés spéciaux qui relèvent de sa responsabilité;*
- est garant-e du respect des directives et règlements en vigueur, assure l'encadrement du personnel et les aspects administratifs y relatifs;*
- organise et mène les entretiens de régulation et les entretiens de service, prend les mesures nécessaires et prononce les sanctions qui sont de son ressort, participe aux procédures en cas de résiliation de contrat ou de départ;*
- établit les certificats de travail en collaboration avec le service des ressources humaines.*

Domaine de la gestion administrative et financière

Le/la directeur/trice d'établissement applique les dispositions légales et réglementaires, assure la gestion administrative et financière de l'établissement ainsi que l'application des mesures santé sécurité au travail et de contrôle interne.

Dans ce cadre, il/elle :

- est responsable de l'organisation scolaire de l'établissement, affecte les ressources en fonction du budget alloué, attribue des postes d'enseignement, décide de l'organisation des classes, gère l'élaboration de l'horaire du personnel, le calendrier de l'année scolaire et les valident;*
- organise et gère les tâches administratives au sein de l'établissement, élabore et documente les tableaux de bord, assure les relations administratives internes et externes;*
- évalue les besoins et participe aux prévisions budgétaires, administre le budget de l'établissement, organise les activités financières et comptables et assume la responsabilité de leur utilisation adéquate dans les domaines des fournitures scolaires, de l'équipement pédagogique, de l'enveloppe*

des décharges d'enseignement ainsi que des études surveillées, négocie, gère les subventions communales;

- veille au bon état des écoles composant l'établissement et formule les besoins auprès des communes pour les questions d'entretien, de nettoyage, de transformation ou de modification des locaux, prend toute mesure utile contre les vols et dégâts, dépose plainte auprès de la police le cas échéant;*
- organise et préavise l'utilisation des locaux pour toute activité scolaire et extra-scolaire;*
- participe, en collaboration avec les communes, à différentes séances relatives à la gestion des écoles, des fêtes et des promotions;*
- assure la sécurité au travail au sein de l'établissement, collabore avec les instances compétentes pour assurer la sécurité et salubrité aux abords de l'école, assume la responsabilité des exercices d'évacuation, décide de l'intervention de la police dans l'établissement;*
- garantit la mise en œuvre et la maintenance d'un système de contrôle interne de manière intégrée aux activités sous sa responsabilité et conformément au cadre en vigueur à l'Etat de Genève, identifie et analyse les risques inhérents à son établissement, met en place le système de gestion des risques, assure le suivi, définit et documente les procédures internes à l'établissement.*

Domaine des relations, de la collaboration et de la communication

Le/la directeur/trice d'établissement développe une politique de collaboration et une stratégie de communication au sein de l'établissement, ainsi qu'avec l'ensemble des partenaires. Il/elle participe à l'évolution de l'enseignement primaire au sein de l'enseignement obligatoire. Il/elle assume, par délégation du DIP ou de la DGEO, des mandats de représentation auprès de diverses instances.

Dans ce cadre, il/elle :

- assure la transmission et la circulation des informations nécessaires au travail des collaborateurs/trices de l'établissement;*
- favorise et développe les relations entre les familles et l'école, encourage les actions créant du lien social entre l'école et la vie de quartier;*
- assure des relations régulières, développe une stratégie de communication et optimise les relations de collaboration et de concertation locales, soit avec les partenaires institutionnels, les*

collectivités et associations locales, les autorités communales, et tout autre partenaire;

- préside le conseil d'établissement et/ou toute autre modalité de concertation avec les partenaires, dans l'objectif de développer un bon climat scolaire et d'optimiser les relations avec les autres partenaires de l'établissement et assure le suivi des décisions adoptées;*
- participe aux séances des différentes instances mises en place par l'enseignement obligatoire, aux réseaux internes des directeurs/trices d'établissements avec l'objectif d'assurer la cohérence de la politique de l'école genevoise;*
- organise et anime dans son établissement des débats, discussions, consultations au sein du corps enseignant, préavis toutes les questions qui lui sont soumises par la direction générale, apporte son expertise terrain, émet des propositions en regard du fonctionnement et de l'évolution de l'école, notamment dans les domaines de l'enseignement et de l'évaluation;*
- assure, par délégation du DIP ou de la DGEO, des mandats de représentation auprès de différentes instances, fait rapport à la DGEO, et transmet les informations pertinentes aux instances concernées;*
- siège dans les organes réglementairement prévus, participe à la réflexion sur la politique générale du DIP, de l'école primaire en tant que membre de la conférence des directeurs/trices;*
- est chargé-e par le DIP, de vérifier, dans le cadre de l'inspection des écoles privées, que l'instruction soit conforme aux dispositions légales et réglementaires. »*

En synthèse

Cette proposition réaliste, efficiente et efficace d'organisation des établissements primaires souscrit à une **diminution proche de 40%** du nombre de cadres supérieurs les dirigeants, en passant de 93 à 58 directeurs d'établissement.

	Nombre d'établissements	Nombre de directeurs	ETP de directeurs
2008	91	93	84
2015	58	58	58
Différentiel	- 36%	- 38%	- 31%

En réduisant significativement le nombre de directeurs d'établissement, ces derniers seront amenés à gérer, non plus une grande ou deux petites écoles en moyenne, mais plus ou moins une demi-circonscription d'ex-inspecteur. **Cela revient, en relation avec les souhaits exprimés en commission, à doubler le nombre d'inspecteurs, soit de passer de 30 ETP en 2008 à 58 ETP en 2015, tout en maintenant l'insertion des directeurs au niveau du terrain scolaire, réel apport du nouveau fonctionnement.**

Ce modèle permet, en plus de celui proposé par les motionnaires :

- la mise en place d'un modèle de gestion conforme à **la position de la CDIP et de la CIIP en matière de formation des directions (FORDIF)**, la CDIP considérant a priori comme un métier à part entière non seulement la fonction de cadre, mais le métier de directeur, qui se professionnalise depuis la mise en place d'un référentiel de compétence et d'une formation spécifique pour les directions d'écoles;
- le **maintien du transfert des zones décisionnelles** de la direction générale **vers le terrain scolaire** dans une perspective de proximité et de renforcement de l'autonomie des établissements scolaires;
- le **maintien du renforcement de la collaboration** mise en œuvre avec les partenaires de l'école **dans le cadre des conseils d'établissement**, mais par une **structure allégée** quant à la forme;
- le maintien des conditions permettant aux directeurs d'exercer un réel **encadrement de proximité** avec un **projet pédagogique** repositionné comme moyen et non comme un but en soi;
- le maintien de directeurs dont la proximité s'exprime dans la **connaissance fine des suivis** d'élèves et dans l'accompagnement, en situations complexes, des enseignants et des familles;
- le maintien de directeurs, cadres supérieurs organisant et assumant pleinement la responsabilité **de l'enseignement, de l'évaluation, de l'encadrement, de la sécurité et du suivi des élèves, de l'école inclusive, de la gestion des ressources humaines, de la gestion administrative et financière de l'établissement, des relations, de la collaboration et de la communication**;
- le maintien d'une hiérarchie de proximité permettant la **mise en œuvre sur le terrain des projets stratégiques du DIP**.

L'école genevoise doit pouvoir compter sur des cadres de terrain, disponibles tant pour les élèves que pour les enseignants et les parents au quotidien, pour mener à bien les réformes en cours (HarmoS, introduction du mercredi matin, école inclusive) d'une part, et garantir une formation des élèves efficace et équitable d'autre part.

Au bénéfice de ces explications, le Conseil d'Etat vous invite, Mesdames et Messieurs les Députés, à prendre acte du présent rapport.

AU NOM DU CONSEIL D'ÉTAT

La chancelière :
Anja WYDEN GUELPA

Le président :
François LONGCHAMP