

Date de dépôt : 3 mars 2010

Rapport

de la Commission de l'enseignement, de l'éducation et de la culture chargée d'étudier le projet de loi de MM. Eric Stauffer, Henry Rappaz, Roger Golay modifiant la loi sur l'instruction publique (C 1 10)

Rapport de majorité de Mme Esther Hartmann (page 1)

Rapport de minorité de M. Jean-François Girardet (page 17)

RAPPORT DE LA MAJORITÉ

Rapport de M^{me} Esther Hartmann

Mesdames et
Messieurs les députés,

La Commission de l'enseignement, de l'éducation et de la culture a consacré trois séances à l'étude du projet de loi 10171, du 16 décembre 2009 au 20 janvier 2010. Ces séances se sont déroulées sous la présidence de M. Antoine Bertschy, hormis la séance du 16 décembre 2009 qui a bénéficié de la bienveillance du vice-président, M. Claude Aubert. Le DIP était représenté par M. Serge Baehler, secrétaire adjoint. Le chef du département, M. Charles Beer, s'est personnellement impliqué en intervenant lors des différentes séances. Les procès-verbaux ont été rédigés avec diligence par M. Hubert Demain, que la rapporteure tient à remercier vivement.

1. Présentation générale.

Ce projet de loi, déposé en décembre 2007, propose une redéfinition des circonscriptions scolaires afin de décharger les inspecteurs-trices (fonction existante encore à l'époque) et de leur permettre d'assumer correctement leur

tâches. Une redéfinition du cahier des charges y est également évoquée afin de préciser les relations entre inspecteurs, enseignants et parents d'élèves.

Il demande également de reconnaître par nomination la fonction de maître-sse adjoint-e à laquelle serait attribué un rôle hiérarchique lui permettant de réaliser les tâches administratives inhérentes au bon fonctionnement d'une école et de mettre en place l'animation pédagogique concernant le suivi et l'accompagnement des élèves en difficulté.

Ce projet de loi a été conçu à une période où il était envisagé de supprimer la fonction d'inspecteur-trice et d'y substituer des directeurs d'établissements scolaires eux-mêmes subordonnés à des directeurs de région. Il était alors envisagé d'y adjoindre des secrétaires.

Les rédacteurs du présent projet de loi se posaient alors la question du coût de telles mesures et souhaitaient soumettre au Grand Conseil ces interrogations et leurs propositions.

Or, depuis la rentrée scolaire 2008, les fonctions d'inspecteur-trice de circonscription, ainsi que de maître-sse principal-e ont disparu et des directeur-trices d'établissements ont été engagés.

Présentation du projet de loi par M. Jean-François Girardet, député MCG

M. Girardet indique en préambule que son groupe n'est pas formellement opposé au projet de loi 10262 proposé par le Conseil d'Etat concernant les directions d'écoles primaires.

Son groupe estime que le déroulement de ce processus de changement a bafoué le principe élémentaire de démocratie, dès lors que la commission n'a jamais véritablement été consultée. En fait, les directeurs n'ont à ce jour aucune légitimité légale, tout changement du fonctionnement des institutions devant faire l'objet d'une détermination par les élus.

D'ailleurs, l'institution de la commission de fonctionnement en 2006 s'est réalisée très discrètement pour être finalement imposée au parlement.

Toutes les expériences-pilote, qu'il s'agisse de l'instauration des réseaux d'enseignement prioritaire ou des directions, devraient être soumises au Grand Conseil avant la phase de généralisation et d'extension ; or, le département ne disposait d'aucun mandat à cette fin.

Le MCG souhaite la redéfinition des circonscriptions afin de décharger les inspecteurs, (donc doublement des postes d'inspecteurs) et la refonte des cahiers des charges. Il souhaite également accorder une véritable reconnaissance aux maîtres-adjoints (ou responsables d'établissements) par

leur nomination, et la définition d'un rôle hiérarchique sur le plan tant administratif que pédagogique ou de suivi des élèves en difficultés.

Le commissaire remet enfin en cause les coûts excessifs qu'entraîneront ces changements voulus par le Conseil d'Etat, sans oublier ceux liés à la nomination de 5 directeurs de région et les divers secrétariats.

Son groupe aimerait avoir l'occasion d'entendre toutes les parties impliquées dans les processus en cours.

Un député (PDC) procède à quelques rappels et rectifications visant principalement les affirmations du MCG, à l'attention de ses nouveaux collègues.

Sur le fonds, et contrairement aux propos exprimés plus haut, la Commission de l'enseignement, de l'éducation et de la culture a été régulièrement tenue informée de l'ensemble du déroulement et des conséquences du processus en cours. Elle a eu notamment l'occasion d'entendre à diverses occasions les points de vue des uns et des autres.

2. Auditions et délibération de la commission

Audition du 16 décembre 2009 : M. François Stocco, président de l'Association genevoise des cadres de l'enseignement primaire (AGCEP), accompagné de M^{mes} Sophie Dupuy Monnoyeur, Emanuelle Ottet et Daniela Capolarello

M. Stocco indique que l'AGCEP compte désormais 95 membres issus des directions ou de l'inspection. Il explique que les objectifs de son association sont triples, veiller aux conditions de travail, à la définition des tâches dévolues aux directions et améliorer le système éducatif.

Il explique que la mise en place des directions d'école a été motivée par la prise de conscience que le dispositif de l'inspection avait atteint ses limites et qu'il était nécessaire de le modifier.

Cette nouvelle organisation permet de se mettre en accord avec les objectifs d'HARMoS (avec, par exemple, la mise en place des conseils d'établissements).

Après la première année, M. Stocco admet que certaines améliorations sont souhaitées comme un renforcement des secrétariats, une meilleure diffusion de l'information ou le développement de diverses synergies avec les partenaires.

M^{me} Dupuy Monnoyeur observe qu'une nouvelle proximité s'instaure, outre progressivement entre les différents partenaires de l'école, au travers notamment du conseil d'établissement.

Un député (Ve) voudrait savoir dans quelle mesure les directions, outre les aspects hiérarchiques et administratifs, manifestent également de l'intérêt face aux enjeux pédagogiques, et si elles sont amenées à assurer une forme de leadership pédagogique. Il s'interroge sur les effets de cette nouvelle présence et si, cela a réduit la mobilisation continuelle des enseignants au travers d'une multitude de séances communes.

M. Stocco répond que les directions ont des responsabilités pédagogiques, même si la majeure partie des énergies a été concentrée sur les aspects les plus urgents de type administratifs durant cette première année de fonctionnement.

M^{me} Capolarello explique que le directeur-trice est le pilote du projet d'établissement, qui nécessite un processus d'élaboration, en partenariat avec ses collègues enseignants. Les réunions et séances des enseignants sont destinées à faciliter le travail de l'ensemble de la communauté scolaire. Les enseignants déterminent eux-mêmes le rythme de ces séances même si, selon M. Stocco, leur nombre varie en fonction des établissements et des situations.

Un député (R) aimerait connaître précisément l'exigence qui, au sein du dispositif HARMoS, oblige à une telle modification de fonds au sein de l'école primaire genevoise.

M. Stocco répond que le concordat oblige à une mise en œuvre du programme d'enseignement romand autrement que par simple décret, qu'il va falloir élaborer avec les enseignants, une connaissance commune dans lequel s'inscrit le projet d'établissement, lui-même dépendant du programme d'enseignement romand, des lois et des règlements associés. Ces changements obligent à une plus grande proximité avec le terrain pour développer ces différents éléments.

Une députée (S) souhaiterait plus de précisions sur les améliorations attendues en termes de cahier des charges, sur le type de soutien accordé par la direction générale de l'enseignement primaire dans la réalisation et la mise en place de ces nouvelles exigences, ainsi qu'obtenir quelques impressions sur l'état des relations entre les nouvelles directions et les membres du corps enseignant, devenus des subordonnés.

Durant cette première année, les pratiques se sont centrées principalement sur des aspects administratifs, d'articulations et de réglages, notamment avec le secrétariat. Il s'agissait, dans un premier temps, de tisser des liens avec les différents partenaires. Actuellement, les établissements s'intéressent plus particulièrement aux interactions avec les enseignants, au suivi des élèves et aux visites dans les classes. Des entretiens avec les enseignants sont mis en place afin de renforcer les échanges.

M. Stocco aimerait que plus de ressources soient allouées aux directeurs généraux (5 régions).

M^{me} Dupuy Monnoyeur ajoute que les processus nécessiteront plus d'autonomie partielle pour assurer le développement du leadership pédagogique, car chaque situation d'établissement est spécifique. Progressivement, les différents aspects se mettent en place et les retours des collaborateurs sont assez positifs. La majorité des membres de l'AGCEP ne regrettent pas leurs choix professionnels même si des difficultés ont été relevées.

Un député (PDC) désirerait savoir ce qu'il advient des objectifs fixés en matière de formation, et en prolongement connaître le « niveau de partenariat » déjà atteint dans les différentes écoles par le biais des conseils d'établissement.

Dans certaines communes, les dynamiques préexistantes à ce type de dispositif n'existent pas toujours (engagement des parents), et pourrait faire craindre une mise en place artificielle. Il rappelle que l'expérience en matière d'enseignement, aussi longue soit-elle, ne suffit pas toujours à la conduite d'un établissement.

M. Stocco rappelle que les directeurs, généralement des enseignants, qui n'avaient pas encore eu l'occasion d'exercer de telles fonctions ont effectivement bénéficié d'une formation ad-hoc (certificat) avant l'entrée en fonction. Il suppose que des indicateurs plus précis sont disponibles auprès de la direction générale de l'enseignement primaire.

M^{me} Dupuy Monnoyeur indique qu'elle comptait au nombre de ces enseignants qui ont suivi une formation avant leur entrée en fonction et qu'elle a trouvé une grande satisfaction dans cette mise à niveau qui a notamment permis de distinguer les éléments sur lesquels un approfondissement était encore nécessaire.

M. Stocco rappelle également que la Direction générale de l'enseignement primaire soumet les directions à une évaluation de leurs prestations.

Mme Ottet précise qu'au-delà du certificat, certains, une dizaine de Genevois sur 28 Romands, ont choisi de poursuivre leur formation vers un diplôme supérieur (DAS en gestion & administration).

M. Stocco craint de ne pouvoir véritablement répondre de manière représentative sur la dynamique des partenariats au sein des conseils d'établissement, même si certains avis sont très positifs, dont le sien.

M^{me} Capolarello indique que la réunion autour de la table de tous les acteurs concernés présente avec le conseil d'établissement un avantage

indéniable, mais qu'il est difficile de généraliser. Certains établissements en tirent spécialement parti, par exemple, lorsqu'ils sont situés sur deux communes.

Un député (MCG) souhaiterait connaître la demande originelle de l'AIG au sein de la commission de fonctionnement. Il aimerait cerner sur le niveau de satisfaction en termes d'autonomie des établissements. Il a été annoncé la suppression de deux échelons hiérarchiques avec l'arrivée des directeurs, cet objectif a-t-il été satisfait ?

M. Stocco explique que la défunte AIG avait effectivement fait des propositions autour de 67 ou 70 directions et que la demande la plus forte a été maintenue ; à savoir, la mise en place d'équipes de direction. Sur le plan de la prise d'autonomie, il faudrait probablement l'accroître. Cette réflexion se poursuit avec le département.

Il ne pense pas que cette nouvelle architecture induise un degré supplémentaire de hiérarchie (enseignants – directeurs – directrice générale). Les directeurs de régions et la direction générale de l'enseignement primaire sont situés dans un niveau fonctionnel sans être des supérieurs hiérarchiques.

Un député (Ve) revient sur la teneur exacte des projets d'établissement et doute par ailleurs que la demande d'autonomie ne soit réellement satisfaite dans la mesure où ce dispositif vise précisément à la restreindre.

M^{me} Dupuy Monnoyeur évoque pour sa part et son établissement l'objectif d'améliorer les pratiques d'enseignement, notamment sur le plan de la différenciation auprès des élèves. Elle mentionne également l'amélioration des prestations aux familles.

M. Stocco explique que pour sa part, son établissement axe son action autour de l'encadrement des élèves en difficulté, et vise une collaboration plus intense entre les enseignants au rythme d'une action pédagogique par tranche de trois mois.

M^{me} Ottet évoque dans son projet l'amélioration des compétences en lecture et un accent sur la différenciation pédagogique. En outre, l'attention est portée sur l'accès à la culture (nature, musique..).

M^{me} Capolarello annonce une action particulière sur l'évaluation, les devoirs à domicile et les barèmes d'évaluation entre les enseignants. D'autre part, un accent sur la vie citoyenne.

M. Beer intervient afin de rappeler qu'en matière de projets d'établissements, il existe un cahier de charges communes avec des rubriques précises.

Une députée (L) a eu le sentiment au gré de ses contacts que les enseignants ressentait une certaine déception sur le volet des élèves en difficulté.

Un député (R) demande des précisions sur la requête formulée par les directeurs de pouvoir étoffer leurs équipes.

M. Stocco confirme principalement le renforcement des secrétariats au sein des établissements, de sorte que l'on puisse décharger la direction, qui serait alors plus à même de se focaliser sur d'autres tâches.

Audition de M. Olivier Baud, président de la Société pédagogique genevoise, accompagné de M. Laurent Vite

M. Baud pense que l'objet en question est un texte déjà relativement ancien et caduc basé sur une revendication de l'ARLE, qui ajoute de surcroît une dose hiérarchique (« maître-adjoint »), alors même que le reproche principal était celui de la constitution d'une « armée mexicaine ».

Il relève également un certain nombre d'erreurs (16 directeurs du réseau d'enseignement prioritaire sont déjà intégrés aux 90 actuels, lien inadéquat entre projet d'établissement et cahier des charges, innovation pédagogique ignorée).

La SPG se prononce plutôt en faveur d'une hiérarchie clairement identifiée.

M. Baud relève que les auteurs du texte jugent l'impact financier de la réorganisation en cours comme exorbitant. Il insiste alors sur la nécessité de soulager le corps enseignant, et rappelle que le taux d'encadrement a augmenté en 2008, de 16,75 à 17,07 ce qui signifie une différence de 30 à 35 postes durement ressentie par les enseignants. Il invite donc l'autorité à ne pas supprimer de postes supplémentaires.

En effet, toute réforme nécessite généralement un effort sur les moyens engagés pour se déployer de manière positive.

M. Baud reconnaît que la SPG a soutenu la mise en place « d'une centaine » de directeurs. Le modèle souhaité était alors celui de responsable d'institution (existant dans les centres médico-pédagogiques) exerçant un rôle d'autorité vis-à-vis des parents et des partenaires sans être le supérieur direct de ses collègues (aussi appelé « modèle à la française »). Ces directeurs en France ne certifient ni n'évaluent leurs collègues dans les classes. Ce modèle justifiait une centaine de directeurs (1 responsable à 100% pour 16 classes ou 320 élèves) afin de soulager les enseignants.

Après le nombre est intervenue la détermination du cahier des charges. Les inspecteurs (anciens) se trouvaient en classe de cadres intermédiaires (cl. 22), la SPG avait proposé la cl. 21 pour cette nouvelle fonction de manière à éprouver la motivation. Un compromis est advenu de la confrontation de ces deux modèles. Le nombre a été respecté, mais le cahier des charges n'est pas celui espéré par la SPG.

Il semblerait que les meilleurs fonctionnements après 16 mois d'exercice, sont ceux qui empruntent au modèle plébiscité par la SPG (leadership pédagogique plutôt que hiérarchique visant à soulager les collègues).

La SPG accepterait l'idée d'une diminution du nombre d'établissements. Mais il faudrait que les unités de la campagne subsistent surtout pour les plus petits dans leurs villages.

Une députée (Ve) constate de manière générale le contraste des positions exprimées, ici et ailleurs, au sujet de cette réforme, la satisfaction assez grande de certains contre un scepticisme des autres et souhaiterait connaître, comme indicateur éventuel d'un malaise, la situation actuelle en matière de départs anticipés et d'absences maladies pour les directeurs.

M. Baud rappelle l'existence d'une enquête (à l'initiative de la SPG) du D^f Papart au sujet de la santé au travail. Globalement, cet enquêteur recommandait la mise en place d'une hiérarchie comme facteur favorisant la santé au travail. De manière générale, et en comparaison des autres corps de fonctionnaires, les enseignants sont moins absents. Cette enquête révèle également une certaine insatisfaction et une surcharge de travail, avec les risques que cela induit en matière de santé.

M. Vite constate que lors de ce processus, un aspect a été malheureusement oublié, celui de la réflexion sur l'identité professionnelle.

M. Beer promet quelques données chiffrées.

Un député (R) se réfère à une enquête transmise par la SPG par mail sur le résultat du fonctionnement de ce nouveau dispositif, qui conclut à « une surcharge de travail et au mieux à un non-allègement de la charge de travail des enseignants ». La bureaucratie encombrerait le quotidien des maîtres au détriment du pédagogique ; le commissaire souhaite savoir si ce constat reste valable depuis l'instauration de ce nouveau dispositif. Un renforcement des « secrétariats » comme le demande les directeurs n'alourdirait-il pas encore plus les processus ?

Selon la SPG, l'instauration des directions doit en principe permettre de soulager les enseignants et plus généralement l'enseignement. Il faut malheureusement constater qu'à ce jour, les directions se montrent

relativement prudentes et préfèrent s'appuyer sur des décisions prises par le département.

Dans l'hypothèse d'un renforcement des soutiens administratifs, la SPG imagine plutôt le modèle d'un(e) secrétaire d'établissement susceptible de soulager le corps enseignant.

Enfin, M Baud tient à rappeler que de manière générale, l'école primaire travaille avec des moyens bien inférieurs à certains autres secteurs de l'enseignement.

M. Vite invite à réfléchir dans le sens de soulager les aspects administratifs et de renforcer le leadership pédagogique.

Un député (MCG) croit se souvenir que la SPG réclamait beaucoup plus de postes de direction (110 contre 91) et a donc contribué à un accroissement de hiérarchie. Enfin, il interroge les orateurs sur leur degré d'acceptation du cahier des charges des directions d'école repris des REP, et, le cas échéant, leurs propositions de modifications.

M. Baud répond qu'il ne s'agissait pas de 110, mais de 105 postes qui constituaient néanmoins un simple calcul théorique, car un rapport de 1999 remis par une commission de fonctionnement demandait la création de 110 établissements, l'abolition des circonscriptions et la mise en place de régions. Les régions ont été mises en place sans suppression des circonscriptions. Lors de la mise en place de la nouvelle commission en 2005, le mot d'ordre allait à la dé-hiérarchisation et au désenchevêtrement (écoles – directeurs – Direction générale).

Il situe principalement la problématique au niveau de la direction générale, à savoir la détermination de 5 régions au lieu des 7 demandées par l'AIG (jusqu'à 10 pour la SPG). Cette décision est lourde de conséquences en termes de surcharge de travail. Il évoque la situation des directeurs en charge débordés, et qui ont été nommés, sans forcément le souhaiter, sans formation (pour cette fonction ni pour l'évaluation des directeurs). En outre, ils sont censés être les répondants de leurs collègues et par conséquent doivent assumer toutes les fonctions ; ce qui serait impossible dans les faits pour 18 à 20 établissements.

Il relève que la (les) direction (s) régionale (s) est/sont débordée(s) sans oser s'en plaindre, probablement par loyauté, ce qui par cascade, entraîne des effets sur les directeurs d'établissements qui demandent alors l'appui de la direction générale.

Il rappelle en outre les surcharges occasionnées par le nouveau dispositif d'évaluation et dont le règlement ne satisfait pas du tout la SPG (mise en

échec des élèves du cycle moyen, car non véritablement promus, seulement par dérogation ou tolérance).

Ces élèves ne peuvent donc pas bénéficier des mesures d'accompagnement, dont il faudrait d'ailleurs évaluer les effets vis-à-vis des élèves en réelle difficulté. Il revient également sur l'évolution croissante des mesures d'accompagnement (4000 élèves sur 16 000) qui oblige à un monitoring constant, très lourd sur le plan scolaire et administratif. Il regrette que seule l'évaluation chiffrée introduise une relation d'automatisme avec la prise en charge de l'élève dans le cadre de ces mesures.

M. Vite relève que le rapport PAPART fait état de la demande d'une centaine de directeurs.

M. Baud conclut en affirmant la volonté de la SPG de faire progresser cette fonction de direction sous l'aspect de la proximité, sans demander un retour à l'ancienne situation.

Audition du GAPP en présence de M^{me} Sandra Capeder, présidente du comité

En un mot, et pour synthétiser la position des parents, ces derniers voient comme une excellente perspective la mise en place des directions d'école.

En effet, chacun avait pu constater une certaine faillite du système des inspecteurs, difficilement atteignables, peu enclins à la communication et éprouvant des difficultés à préciser les étapes du suivi en cas de problèmes avec les enseignants.

En outre, l'absence de réels rapports hiérarchiques compliquait notablement la situation.

Elle ajoute que les nouvelles directions pourront aussi, elle le souhaite, trouver de meilleures solutions que le simple déplacement d'un établissement à l'autre, lorsqu'un enseignant n'est/n'était plus en mesure pour diverses raisons d'assurer convenablement sa mission.

De plus, les nouvelles directions devraient contribuer à améliorer le suivi et développer les compétences des enseignants ; ce qui est évidemment bien perçu par les parents.

Malgré les difficultés inhérentes au changement intervenu, les parents soutiennent ce processus et comprennent la nécessité de lui laisser le temps de déployer ses effets, et soutiennent par ailleurs l'instauration d'un secrétariat dans chaque école y compris au cycle d'orientation.

Par contre, les parents espèrent que de nouveaux changements n'interviendront pas dans les prochaines années, à l'exception de ceux liés à l'harmonisation scolaire et à l'horaire scolaire.

Le président souhaite que l'oratrice précise les difficultés auxquelles les parents ont été confrontés sur le terrain au moment de la mise en place des nouvelles directions.

M^{me} Capeder affirme que peu de difficultés ont été ressenties, tout dépend évidemment de l'adéquation du candidat et de son recrutement. Les parents ont quelques fois eu à souffrir d'une prise à partie dans les conflits qui ont pu parfois naître entre certains enseignants et la direction nouvellement installée. Ils ont pu regretter, dans certains établissements, un manque de disponibilité au départ du processus. Enfin, elle évoque deux ou trois situations qui ont désormais connu un épilogue satisfaisant avec notamment le départ de certains directeurs.

Un député (R) a entendu la requête de parents visant à l'instauration d'un secrétariat et demande à l'intervenante de préciser le rôle d'un tel organe au niveau de l'école primaire.

M^{me} Capeder met en avant la notion de présence, de visibilité et de disponibilité vis-à-vis des parents, y compris à l'école primaire et pense qu'un tel dispositif serait bien accueilli par les parents. M^{me} Capeder ajoute que dans la mesure où les directions ont été bien perçues par les parents dans l'ensemble du canton, les secrétariats devraient dans l'idéal suivre la même voie tout en réservant une certaine souplesse susceptible de prendre en compte la variété des situations.

Un député (Ve) souhaiterait connaître l'appréciation des parents vis-à-vis des conseils d'établissements et de leur fonctionnement. D'autre part, il souhaiterait savoir si le GAPP a été directement ou indirectement à l'origine d'une forme de « labellisation » des candidats à ces conseils.

M^{me} Capeder, répondant à la seconde question par la négative, précise que le GAPP s'est borné à l'établissement de listes collectives avec présentation succincte des candidats. Quant à l'établissement d'un premier bilan, elle retient à ce stade des vitesses et des rythmes très différents en fonction des établissements. Ceci étant, la constitution d'un conseil d'établissement a eu généralement un effet régulateur sur d'anciennes problématiques. Il existe évidemment déjà des pistes en vue de l'amélioration de leur fonctionnement.

Le président intervient en s'interrogeant sur les motifs qui ont guidé le GAPP dans son refus de voir apparaître au sein des listes de candidats, les fonctions politiques des candidats élus.

M^{me} Capeder indique qu'il s'agissait pour le GAPP de conserver le principe apolitique au sein de l'école publique, la seule mention autorisée étant celle d'une appartenance à un comité de parents.

Un député (PDC) se demande si les conseils d'établissements sont de nature à améliorer les relations entre les parents et des directions, ou de nature à les compliquer.

M^{me} Capeder estime que les conseils d'établissements constituent un outil indispensable permettant d'améliorer les relations famille-école à l'établissement vis-à-vis de l'ensemble des acteurs concernés (concierges, ilotiers...). En résumé, les parents soutiennent les conseils d'établissements comme les directions d'école.

Un député (L) souhaiterait savoir si les parents ont pu détecter l'un ou l'autre oubli au sein du cahier des charges des directeurs. Il demande également si l'instauration des directions d'école serait de nature à atténuer les problématiques liées à la discipline et au développement d'une certaine violence (ambiance générale), voire de contribuer à réduire les problèmes des élèves en difficulté.

M^{me} Capeder indique que cette prérogative n'appartient probablement pas aux parents, qui par ailleurs considèrent que la fonction a été suffisamment bien pensée et qu'elle doit maintenant faire l'objet d'une véritable appropriation par les concernés, y compris sur l'aspect sensible du pouvoir hiérarchique. Elle pense que cette réorganisation a favorisé un apaisement du climat scolaire, car le directeur ou la directrice incarne une figure de l'autorité généralement bien comprise par les élèves.

Le président s'interroge sur la réalisation d'un des objectifs de ce changement, à savoir que le directeur devait être en mesure de décharger par un contact direct avec les parents, le travail de l'enseignant.

M^{me} Capeder insiste sur le fait que cette fonction est en train de se mettre en place, et en cas de problème, l'appel au directeur comme interlocuteur a souvent été considéré comme pertinent. Cependant, il faudra probablement améliorer les aspects de communication et de diffusion de l'établissement vers l'extérieur.

Délibération de la commission à propos de l'audition éventuelle de l'Association refaire l'école (ARLE) ou du Réseau école et laïcité (REEL).

Deux députés (MCG et R) suggèrent l'audition de ARLE ou de REEL afin d'entendre des avis qui diffèrent de ceux exprimés dans les auditions précédentes.

Un député n'est pas persuadé de l'utilité de telles auditions dans la mesure où ARLE paraît déjà suffisamment représentée au sein même de la commission. Cet avis est partagé par un député PDC.

Le président met aux voix la demande d'audition de ARLE/REEL

Pour : 2 R, 2 MCG

Contre : 3 S, 2 Ve, 2 PDC, 3 L, 2 UDC

Abst. : [refusé].

Cette proposition est refusée.

3. Délibération de la Commission de l'enseignement, d'éducation et de la culture

Un député (PDC) réagit aux propos de son collègue du MCG et rappelle que la commission, sous sa précédente composition a reçu toutes les informations nécessaires sur le processus en cours. Il a alors été clairement décidé, en parallèle aux textes légaux, de ne pas interférer sur le plan organisationnel.

Par conséquent, l'on peut affirmer que le débat a été suffisamment éclairé et a eu lieu au sein de la commission.

D'après lui, il apparaît comme évident que le processus d'appel d'offres et de recrutement appartenait au département. S'il peut être reproché quelque chose à ce dernier, ce reproche s'apparente plutôt à un excès de transparence.

En conclusion, ce débat a été tranché et il apparaît inutile d'y revenir une fois encore par le truchement du projet de loi MCG.

Une députée va dans le même sens et propose, à ce stade, une motion d'ordre visant à se déterminer sur le PL 10262.

Un commissaire (MCG) répète son argumentation à l'appui de ce projet de loi, tout en précisant que les réseaux d'enseignement prioritaire qui faisaient partie de ce qu'il était convenu d'appeler des expériences-pilote devaient, avant leur généralisation, faire l'objet d'une évaluation ; or, ce ne fut pas le cas. Il mentionne le contenu de l'article 7A, alinéa 3 : « *toute expérience ou innovation pédagogique fait l'objet d'une évaluation* », ce qui ne fut pratiquement pas le cas pour les REP. Il poursuit : « *lorsqu'un projet d'innovation déroge aux dispositions réglementaires l'accord préalable du conseil d'Etat est requis et il fixe par règlement, le but, le contenu et, le champ d'application ainsi que les modalités du projet et de l'évaluation* ». Or, la mise en place des directions est exactement ciblée par cette disposition.

Il n'est pas opposé sur le fonds de ce projet de loi sur les directions d'école. Il estime seulement que la consultation n'a pas été complète, notamment vis-à-vis des élus. Il regrette que le département ait agi en matière de mise en œuvre dans une telle précipitation.

Il suggère, après avoir laissé le temps de l'information, de procéder à l'amendement de l'un ou l'autre projet. Un député (L) propose, comme sa collègue (S), d'entamer immédiatement l'examen de ce projet de loi MCG par un vote d'entrée en matière.

Un député (Ve) est d'avis que le MCG mène par le biais de son projet de loi un combat d'arrière-garde uniquement focalisé sur la forme, alors même que le fonds ne semble pas être véritablement contesté. Il rappelle en outre que les aspects organisationnels de l'administration publique appartiennent aux strictes prérogatives du Conseil d'Etat. Enfin, il constate que les auteurs du projet de loi MCG se prononcent en faveur d'un retour en arrière vers l'inspection pourtant fortement décrié. Il marque sa préférence vis-à-vis de l'examen du projet de loi 10262 du conseil d'État.

Le président peut partiellement comprendre le désappointement manifesté par le MCG, notamment au sujet d'une communication tardive de la documentation nécessaire à la compréhension générale du processus. Cela étant, sur le fonds, les directeurs peuvent être considérés comme de bons interlocuteurs.

Un député (MCG) rappelle cependant que le projet de loi de son groupe a été déposé le 10 décembre 2007 avant le commencement et la clôture de la procédure de recrutement. Il regrette à nouveau la précipitation qui a guidé cette mise en place, ne laissant que peu de temps de réaction aux élus et à la société civile. Il demeure persuadé que le parlement avait un rôle à jouer dans cette décision.

Un député (PDC), pour ce qui concerne les délais tardifs de traitement de ce projet de loi, mentionne que l'urgence avait été demandée et avait été refusée au moment du dépôt, par le Grand Conseil.

Une députée (S) suggère aux auteurs du projet de loi incriminé de réfléchir à un éventuel retrait de leur texte.

Un député (L) indique que, pour son groupe, ce projet de loi ne se révèle plus d'actualité, et que par conséquent son groupe refusera l'entrée en matière.

Un député (Ve) exprime le même avis pour son groupe.

Un député (PDC) considère également que le projet du MCG n'est plus d'actualité. En outre, il n'est pas pertinent sur le fond ; et si des améliorations

restent toujours possibles, il ne pourra souscrire à une entrée en matière sur ce projet.

Un député (R) poursuit pareillement à ses collègues.

Une députée (S) annonce que son groupe rejette ce texte.

Un député (MCG) entend bien les remarques et critiques adressées au projet de loi de son groupe, mais persiste à rappeler que ce projet de loi a été déposé antérieurement au processus désormais finalisé, et qu'il était par conséquent, au moment de son dépôt, parfaitement légitime et pertinent.

En outre, sur l'impossibilité d'un retour en arrière, l'on peut émettre certaines réserves dès lors que le changement n'a, au mieux, que 18 mois d'existence.

Enfin, il s'interroge sur le caractère véritablement légal de l'appellation retenue, de « directeurs d'établissement ».

4. Première lecture : projet de loi 10171

Le président met aux voix l'entrée en matière du projet de loi 10171

Pour : 2 MCG

Contre : 1 S, 3 Ve, 2 PDC, 2 R, 3 L, 1 UDC

Abstention : –

L'entrée en matière du projet de loi 10171 est refusée.

Projet de loi (10171)

modifiant la loi sur l'instruction publique (C 1 10)

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève décrète ce qui suit :

Article 1 **Modifications**

La loi sur l'instruction publique, du 6 novembre 1940, est modifiée comme suit :

Art. 143, al. 2 (nouvelle teneur) et art. 3 et 4 (nouveaux)

² Il est assisté dans sa tâche par une équipe de direction rattachée directement à la DGEP.

³ Chaque circonscription scolaire est placée sous l'autorité d'un inspecteur de circonscription qui est responsable de la gestion du personnel et de l'application des directives administratives et pédagogiques de la DGEP.

⁴ Le découpage du territoire cantonal en circonscriptions correspond à des zones géographiques, équivalentes en termes d'effectif de classes. Le nombre de circonscriptions est déterminé par le Conseil d'Etat.

Art. 144, al. 1 (nouvelle teneur)

¹ Dans chaque école, le département nomme un maître adjoint chargé d'assumer des tâches administratives de direction dans l'établissement dont il a la charge.

Article 2 **Entrée en vigueur**

Le Conseil d'Etat fixe la date d'entrée en vigueur de la présente loi.

Date de dépôt : 1^{er} avril 2010

RAPPORT DE LA MINORITÉ

Rapport de M. Jean-François Girardet

Mesdames et
Messieurs les députés,

1. Préambule

Vous pourrez découvrir, au travers de ce rapport, le curieux accouchement d'un projet de loi. En effet, le PL 10262 a été présenté par le Conseil d'Etat le 16 mai 2008 au terme d'une campagne menée tambours battants pour « *l'adaptation à l'évolution de certaines fonctions dans l'enseignement primaire* ». Avant celui-ci, le MCG avait déposé le 10 décembre 2007 le PL 10171 concernant la modification de la LIP, afin de revoir sur des bases légales les fonctions d'inspecteur scolaire et de maître-adjoint au sein de l'école primaire.

Avec l'entrée en vigueur d'une disposition légale avant même la mise en délibération de celle-ci, le Conseil d'Etat a réussi à prendre tout le monde politique de vitesse. Les 91 directeurs d'établissement ont inauguré leur nouvelle fonction lors de la rentrée scolaire d'août 2008, ils dirigent leur établissement, président des conseils d'établissement, évaluent les enseignants, représentent leur établissement, bref, assument leur fonction de cadres supérieurs définie par leur nouveau cahier des charges.

Force est de constater que le parlement n'a jamais fermement contesté la légitimité de la procédure mise en place par le Conseil d'Etat. En son temps, le DIP avait cherché à implanter la **rénovation de l'école primaire** sans en débattre au Grand Conseil, par la politique du fait accompli. La votation sur l'initiative 121 à propos du maintien des notes à l'école primaire avait pourtant bien démontré l'intérêt de la population pour « son » école primaire et son refus de se voir imposer une rénovation sans qu'elle ne puisse s'exprimer.

Au lendemain de ce scrutin, M Beer n'avait-il pas déclaré : « ...on ne pourra plus lancer de grandes réformes sans consulter le peuple » ?

Dès lors, il nous paraissait paradoxal d'entendre le Conseil d'Etat déclarer depuis le printemps 2007 que la nouvelle structure de l'école primaire qui se mettait en place aurait une « portée historique », tout en refusant au parlement de se saisir de cet objet prétextant dès l'origine que cette réforme n'était que de la compétence exclusive de l'exécutif.

Le MCG comprend bien la procédure suivie par le Conseil d'Etat pour arriver à ses fins avec un maximum d'efficacité. Il en conteste toutefois la légitimité. On passe par-dessus le législatif en « sautant » l'étape des délibérations autour d'un texte législatif.

Avec le soutien du syndicat des enseignants, à qui est accordée, dès l'origine, une grande écoute au sein d'une commission dite du fonctionnement de l'enseignement primaire, la commission paritaire prépare, sous la présidence du directeur général de l'enseignement primaire une réforme structurelle sans précédent. Nous constatons également la présence experte du professeur Georges Solaux, de l'université de Dijon-Bourgogne. Ce consultant sera mandaté pour diriger les travaux de l'« observatoire » chargé d'assurer le suivi de la mise en place de cette nouvelle organisation de l'enseignement primaire.

2. Historique

En septembre 2005, une journée d'étude a réuni le conseiller d'Etat, Charles Beer, en charge du DIP, le secrétaire général, la direction générale des services administratifs et financiers, la direction générale de l'enseignement primaire, des délégués de l'association des inspecteurs genevois et le comité de l'association professionnelle (SPG). L'objectif était de dresser un état de situation et de dessiner des perspectives vers une gestion améliorée des écoles.

Au terme de cette journée, il a été décidé :

- d'inventorier les forces et les faiblesses du dispositif en vigueur;
- de proposer des modalités organisationnelles qui répondent aux besoins actuels et futurs de l'institution, à la fois sous l'angle des structures, des processus et des fonctions à tous les niveaux;
- d'analyser la faisabilité des solutions proposées, dans l'optique d'une décentralisation et d'une autonomie des écoles.

En novembre 2006, les partenaires de la commission – Société pédagogique genevoise SPG et Association genevoise des cadres de l'enseignement primaire AGCEP – signent un protocole d'accord sur l'évolution de l'enseignement primaire :

- le renforcement de la collaboration entre les directions générales de l'enseignement primaire et du cycle d'orientation afin de mieux prendre en compte l'ensemble de la scolarité obligatoire;
- la création de régions rassemblant des écoles primaires et des collèges du cycle d'orientation selon le principe de la mixité sociale, en lien avec les services de l'Office de la jeunesse;
- l'organisation des 164 écoles primaires en une centaine d'établissements avec à leur tête une direction ; les établissements regroupent de 1 à 4 écoles selon la taille et les caractéristiques de chacune d'elles;
- les établissements et les directeurs et directrices d'établissement remplacent les circonscriptions et les fonctions d'inspecteur et inspectrice, de responsable d'école, de maître principal et maîtresse principale.

Le 16 novembre 2006, par un communiqué de presse, le Conseil d'Etat annonce publiquement le lancement de l'opération « restructuration de l'enseignement primaire ».

Le 24 mai 2007, le Conseil d'Etat répond à l'IUE 416 déposée le 3 mai 2007 par M. Pierre Weiss qui pose la question : « Engagement de 100 directeurs d'école primaire. La loi et le budget 2007 le permettent-ils ? »

Les 21 et 28 novembre 2007, la commission de l'enseignement primaire est informée par le chef du DIP sur le processus en cours.

Le 23 novembre 2007 les appels d'offres pour 100 postes de directeurs sont diffusés par la direction générale de l'enseignement primaire

Le 27 novembre 2007, les commissaires reçoivent par courriel l'ensemble des documents relatifs à cette réforme, dont le rapport intermédiaire de la commission du fonctionnement daté du 11 juillet 2007.

Le 30 novembre 2007, dépôt de l'IUE 511 par M. Antoine Bertschy : «Le budget 2008 permettra-t-il de faire face aux dépenses supplémentaires que va entraîner cette réorganisation ? »

Réponse du Conseil d'Etat le **10 décembre 2007 à l'IUE 511**.

Le 10 décembre 2007, dépôt du PL 10171 du MCG.

Le 16 avril 2008, communiqué de presse du Conseil d'Etat.

Le 16 mai 2008, dépôt du PL 10262 pour l'adaptation à l'évolution de certaines fonctions dans l'enseignement primaire par le Conseil d'Etat.

Le 12 juin 2008, dépôt des IUE 592, 593, 594 du MCG concernant la mise en place des maîtres-adjoints dans l'école primaire, sans consultation du Grand Conseil.

Sur le même sujet, dépôt le 12 juin 2008 de l'IUE 604 par Pierre Weiss qui revient sur les coûts de l'opération.

Rentrée août 2008, mise en action des 91 directeurs à la tête de leur établissement.

Août 2009, seconde rentrée scolaire avec la nouvelle organisation par établissements primaires.

16 décembre 2009, 13 janvier 2010, 20 janvier 2010, convocations de la commission de l'enseignement, de l'éducation et de la culture selon la composition de la nouvelle législature.

3. IUE 416 déposée le 3 mai 2007 par M. Pierre Weiss, « Engagement de 100 directeurs d'école primaire. La loi et le budget 2007 le permettent-ils ? »

Cette interpellation se décline ainsi :

« 1. Quand le Conseil d'Etat entend-il mettre en oeuvre les modifications légales que nécessite la création de 100 postes de directeurs d'école primaire ?

2. Quels en sont les coûts ?

3. Dans l'hypothèse où le budget alloué au DIP ne serait pas suffisant pour l'engagement à titre provisoire des 100 directeurs d'école primaire, le Conseil d'Etat entend-il déposer un projet de dépassement de crédit et si oui, quand ? »

En conclusion de son interpellation, le député libéral insiste sur le fait que *« toutes ces questions débouchent sur un problème d'une autre nature, celui de l'opportunité de cette décision compte tenu de la nécessité prioritaire d'investir les ressources du DIP dans l'encadrement des élèves. La discussion du budget 2008 ne manquera certainement pas d'y revenir. »*

La réponse du Conseil d'Etat rendue le 24 mai 2007 laissera le Parlement sans réaction et sans voix.

« Le Conseil d'Etat tient à rappeler que l'article 119 de la Constitution genevoise lui donne la compétence générale d'organiser l'administration, dont l'administration scolaire. Si l'article 161 de cette même Constitution prévoit que la loi règle l'organisation des établissements de l'instruction publique, de l'enseignement primaire à l'Université, il ne doit pas vider de sa substance la compétence du Conseil d'Etat d'organiser l'administration scolaire pour l'adapter progressivement aux besoins engendrés par l'évolution de la mission d'enseignement et d'éducation de l'école. Or, il

convient aujourd'hui indéniablement de faire évoluer les fonctions d'inspecteur-trice et de maître-sse principal-e. »

Le Conseil d'Etat admet toutefois que le LIP (C1.10) devra être adaptée par une simple opération de « toilettage ».

Quant à l'aspect financier, la Conseil d'Etat redit que cette opération ne coûtera pas un franc de plus aux budgets ordinaires futurs, puisque les moyens vont être simplement redéployés au sein même de l'institution.

Le MCG s'inquiète du manque de réaction des députés à la seule justification du Conseil d'Etat. Nous avons l'impression que toute la liberté d'action sera laissée au gouvernement tant qu'il ne dépasse pas le budget alloué.

Pourtant, l'article 161 de la constitution précise bien que **l'organisation des établissements scolaires doit être réglée par la loi !** Ce domaine ne relève pas de la compétence de l'exécutif. Notre compréhension de la séparation des pouvoirs nous conforte dans l'idée que c'est le parlement qui fait et défait la loi, alors que l'exécutif est sensé la faire appliquer. Ce n'est pas un hasard si le législateur a prévu précisément cette exception concernant les établissements scolaires. Dans notre République, l'école est fondamentalement républicaine. Elle appartient à tous. Son organisation fondamentale est du ressort du législatif.

Nous pourrions épiloguer sur le sujet. A partir de l'instant où le parlement a abdiqué face au ton péremptoire du Conseil d'Etat, il n'y avait guère d'espoir pour que la députation ne reprenne l'initiative à son compte.

4. Commission de l'enseignement des 21 et 28 novembre 2009

J'ignore si la rapporteur de majorité rendra compte des informations reçues par les commissaires de la commission de l'enseignement à propos de cet objet.

Vu qu'aucun projet de modification de la LIP concernant les 100 directeurs n'avait été présenté, il appartenait au Conseil d'Etat de tenir au courant la commission sur l'avancée des travaux de la « commission du fonctionnement ».

Le mercredi 21 novembre 2007, le conseiller d'Etat Charles Beer vient faire le point de la situation au sujet de la réorganisation de l'école primaire. Il précise d'emblée que les travaux sont en cours de finalisation. Après avoir justifié la nécessité d'imposer une autorité de proximité aux enseignants qui sont tous très indépendants dans l'âme, le président du DIP annonce le calendrier qui sera tenu sitôt les appels d'offres effectués en fin de semaine :

1. Réception des candidatures spontanées.
2. A la date du 15 décembre 2007, séance d'information à destination des personnes concernées.
3. Postulation ouverte jusqu'au 31 décembre 2007.

Des explications très complètes sont exposées à la sagacité des commissaires.

Le nombre d'établissements :

97 dont 7 sont en REP (réseau d'enseignement prioritaire), avec une direction déjà nommée.

Tout le processus de nomination, puis de formation est expliqué aux commissaires ébahis. Les questions posées reflètent assez la surprise et l'ignorance des commissaires face à cette réforme dont ils réalisent tout à coup l'ampleur.

Le chef du DIP est assailli de questions portant sur :

- la classe de fonction (24) liée au poste de direction ;
- la durée des vacances en comparaison de celle octroyée aux enseignants ;
- les décharges ;
- la situation particulière des écoles de campagne, dans lesquelles le responsable d'établissement jouait un rôle central ;
- les forces supplémentaires nécessaires au fonctionnement d'un secrétariat lorsqu'il concernera plusieurs villages ?
- des locaux nécessaires et leur disponibilité, pour assurer le fonctionnement de ce système.

Les inspecteurs ont-ils approuvé ces changements dans leur ensemble ?

Répondant à toutes ces questions, M. Beer rassure :

- oui, les inspecteurs ont participé à la mise en place du système.
- Les directeurs seront bien en classe 24, en tant que cadres supérieurs.
- Des postes supplémentaires de secrétaires sont envisagés qui devraient favoriser l'émergence de pools de secrétariats.
- Les directeurs et leurs secrétariats appartiendront au personnel administratif.
- Ils n'auront plus le même nombre de semaines de vacances que les enseignants.
- Cette organisation est à considérer comme un préalable à l'harmonisation prévue dès 2011.

M. BEER insiste là encore sur l'importance des transformations en cours à l'école primaire, sur un délai de trois ou quatre ans. Il procède à quelques rappels.

Il indique également la logique des réseaux d'enseignement prioritaire (REP), le processus d'harmonisation (HARMOS), le changement d'âge d'entrée à l'école, la GH, les modifications sur les matières....

Le conseiller d'Etat insiste, dans ce cadre, sur la nécessité de constituer une base solide à la suite de ces changements fondamentaux.

Afin de démontrer sa parfaite volonté de transparence, M Beer promet de transmettre tous les documents sur le sujet avant la prochaine séance.

Le 27 novembre 2007, soit la veille de la dernière commission agendée sur le sujet, M. Serge Baehler du DIP transmettra par courriel les documents suivants :

- Appel d'offres pour les directeurs d'établissements
- Cahier des charges des directeurs
- Diffusion de l'appel d'offres
- Planification du recrutement
- Préparation de la rentrée 2008
- Rentrée 2008 : projet de 94 établissements
- Synthèse du protocole cosigné
- Mandat d'origine et mandat complémentaire
- Rapport intermédiaire de la commission du fonctionnement daté du 11.07.07 + 4 annexes

Après une telle avalanche de documents, on comprend mieux pourquoi les commissaires hésitent à poser des questions. Vous vouliez être au courant, alors ne dites plus que vous ne saviez pas. Vous pouvez toujours donner votre avis, mais le processus est d'ores et déjà engagé.

La **commission de l'enseignement est réunie le 28 novembre 2007** pour entendre la suite et la fin de l'information par le conseiller d'Etat Charles Beer à propos de la réorganisation de l'école primaire. Le chef du DIP devra s'absenter avant la fin de la commission. Il est accompagné par le secrétaire général du DIP, M. Wittwer, et par M. Salamin, directeur général de l'enseignement primaire.

Un point supplémentaire est mentionné à l'ordre du jour portant sur le PL 7552 modifiant la loi sur l'instruction publique (C 1 10) à propos de l'autonomie des établissements scolaires et leur mise en réseau, ainsi que

d'une motion, la M 786, portant sur l'autonomie des établissements scolaires de l'enseignement secondaire.

Dès son arrivée, M. le conseiller d'Etat Beer rappelle que cette réforme relative à l'organisation des services reste de la compétence du Conseil d'Etat, et **doit être finalisée pour septembre 2008, et ne nécessite pas un projet de loi préalable** (sic).

Il encourage les députés à ne pas s'appuyer sur un projet de loi ancien (PL 7552), dont les apports sur l'autonomie des établissements sont néanmoins incontestables et peuvent figurer en parallèle des nouveautés, au sein du rapport.

Le président de la commission revient sur la question de la disparition du terme d' « inspecteur » dans la loi qui devrait éventuellement faire l'objet d'une modification légale.

M. Beer indique que cette procédure n'est pas nécessaire car le pouvoir exécutif dispose déjà de la compétence de modifier le terme d'« inspecteur » à « directeur » dans la pratique. En effet, dans la mesure où les départements peuvent à l'occasion d'un changement de législature revoir le périmètre de leur intervention, il apparaît normal de laisser cette compétence organisationnelle à l'exécutif.

Une commissaire libérale souhaiterait réactiver le PL 7552 par un vote d'entrée en matière afin de donner une base légale à cette réorganisation du primaire. Elle propose la possibilité d'un amendement général, mais rien ne suffit à convaincre la majorité de la commission de légiférer sur cette question.

Un député socialiste se risque à une petite critique **du cahier des charges des directeurs** en trois points :

- 1) Il manque un pouvoir de sanction à l'usage des directeurs vers les enseignants, dans le cahier des charges.
- 2) Les parents semblent relativement absents du cahier des charges.
- 3) La formulation selon laquelle le directeur doit **assumer** la sécurité des élèves paraît très contraignante au plan légal ou judiciaire.

M. Beer remercie le député d'avoir soulevé ce point de formulation, ce verbe pourra être modifié.

Pour répondre à quelques remarques de commissaires, M. Beer rappelle que les termes choisis dans le cahier des charges ont été agréés par la commission de fonctionnement. Il rappelle que la fonction première d'un directeur d'école n'est pas axée sur l'animation, mais sur la direction (sans tomber dans l'autoritarisme), cependant cette tâche n'est pas exclue.

Après le départ du chef du DIP, les commissaires apprennent que les 94 directeurs qui entreront en fonction à la rentrée 2008 seront formés pour le début de leur activité.

Le président aborde l'aspect budgétaire en demandant des précisions sur la transformation des actuels inspecteurs et responsables d'établissement, ainsi que sur le sort des inspecteurs qui ne deviendront pas directeurs. M. Wittwer indique que :

- 1) Pratiquement, on supprime les postes d'inspecteurs, les décharges et les responsables d'établissement pour créer les 87,5 postes, soit 94 directeurs, ce qui aura pour effet de ne mobiliser aucune nouvelle ressource financière pour cette opération (enveloppe constante).
- 2) Les inspecteurs connaissent cette démarche et ont été chacun sollicités pour se porter candidats, ceux qui ne deviennent pas directeurs pourront imaginer une reconversion selon un plan préétabli ou un retour à l'enseignement.

Pour conclure et ainsi répondre à un souci lancinant de la commission, M. Wittwer répond qu'il n'envisage pas dans l'immédiat une modification de la loi, mais qu'il faudra prévoir ultérieurement de modifier et d'actualiser toute une série de dispositions au sein de la LIP en se servant de l'expérience acquise sur le terrain pour légiférer.

A propos des conseils d'établissement, M. Wittwer indique qu'il n'y a pas encore vraiment d'expérience pratique en la matière, mais que les conseils d'établissement vont de pair avec la mise en place d'une direction, d'un processus d'autonomie et d'un projet d'école.

Ces conseils auront un rôle de régulation et de proximité, ce qui représente un changement important dans le système scolaire, changement qui paraît cependant bien ressenti à ce stade.

M. Salamin ajoute que d'autres formes de conseils ont déjà été expérimentées à l'école primaire, mais que les conseils d'établissements seront beaucoup plus structurés.

Le président de la commission insiste sur l'importance d'évaluer la mise en place des conseils d'établissement.

En fin de séance, une commissaire (L) propose **la suspension du PL 7552**. Elle émet cependant des craintes au sujet de la suppression des inspecteurs figurant dans la loi sur l'instruction publique.

Un commissaire radical ne pense pas qu'il faille entrer dans les détails de la LIP et considère que, pour l'instant, **une base légale n'est pas nécessaire**.

Le PL 7552 n'étant pas retiré, il faut soit le suspendre, soit l'examiner.

Vote sur la proposition de suspendre le PL 7552

Pour : 3 (3 L)
Contre : 7 (2 S, 1 Ve, 2 R, 1 PDC, 1 UDC)
Abst. : 1 (MCG)
[refusé]

Vote d'entrée en matière sur le PL 7552

Pour : 3 (3 L)
Contre : 6 (2 S, 1 Ve, 2 R, 1 PDC)
Abst. : 2 (1 MCG, 1 UDC)
[refusé]

Rapport de majorité : Mme Purro.

Rapport de minorité : Mme Hagmann.

Délaï de février 2008, après discussion, le débat libre est refusé par une majorité = débat organisé

Vote d'entrée en matière sur la M 786

Pour : 3 (3 L)
Contre : 6 (2 S, 1 Ve, 1 R, 1 PDC, 1 UDC)
Abst. : 2 (1 MCG, 1 R)
[refusé].

Rapport de majorité : M^{me} Purro.

Rapport de minorité : M^{me} Hagmann.

Délaï de février 2008, après discussion, le débat libre est refusé par une majorité = débat organisé

Le rapporteur de minorité inclut ces votes dans son présent rapport pour le compléter.

Nous ne pouvons que constater le manque évident de volonté des commissaires à s'engager à légiférer sur la question de la réforme de l'organisation de l'enseignement primaire. Il n'est pas vain de signaler que des 15 députés ayant participé à ces deux séances d'information, seuls quatre d'entre eux seront élus comme membres de la commission de l'enseignement pour la législature suivante.

J'ai pris la liberté de résumer les principales interventions dans ce présent rapport pour qu'il reste une trace écrite des informations précieuses transmises à ce moment aux membres de la commission.

5. Les interpellations urgentes écrites (IUE 511, IUE 592, 593, 594, IUE 604)

Les interpellations urgentes écrites, déposées sur le sujet des directeurs ou des maîtres adjoints, traitent toutes les cinq des deux domaines qui avaient par ailleurs déjà été évoqués par l'IUE 416 mentionnée ci-dessus :

- La question du financement budgétaire (des directeurs, des maîtres-adjoints, des secrétaires, des locaux, etc.).

La réponse rendue le 26 juin 2008 se résume à confirmer que l'opération comptable est neutre et n'entraînera aucune dépense budgétaire supplémentaire :

« L'enveloppe financière globale pour les heures au cachet s'élève à 1 400 000 F provenant :

- *des actuelles enveloppes d'heures mises à la disposition des inspectrices et des inspecteurs, inscrites au budget 2008 : 500 000 F;*
- *des postes de maîtresse adjointe ou maître adjoint inscrits au budget 2008;*
- *des postes d'administratrice ou administrateur de région envisagés dans un premier scénario et inscrits au budget 2008; finalement, ces postes d'administratrice ou administrateur de région ont été abandonnés au profit d'une prise en charge des régions par les actuelles directrices et directeurs de service à la direction générale de l'enseignement primaire.*

L'enveloppe financière octroyée aux établissements au prorata de leur nombre de classes permet à chacun d'eux d'assurer la gestion quotidienne des tâches. En particulier, le dispositif des maîtresses adjointes et maîtres adjoints répond à l'exigence d'identifier dans chaque école, et pas seulement chaque établissement, la personne de référence ; rappelons que 60% des établissements primaires se répartissent sur plusieurs sites.

La mission des maîtresses adjointes et maîtres adjoints sera définie par une directive. Le dispositif sera suivi et évalué par le département dès la rentrée 2008 » (réponse du CE à l'IUE 594-A p. 3/3.)

- *« Pour quelles raisons le PL 10262, mis à l'ordre du jour par le Conseil d'Etat en ce 12 juin 2008, supprime-t-il de la LIP la fonction de maître principal, et n'introduit-il pas la fonction de « maître-adjoint » et celle de directeur de région » ? (IUE 592 MCG)*

RÉPONSE DU CONSEIL D'ETAT (à l'IUE-A 592 p2/3 extrait)

« Le Conseil d'Etat tient en préambule à rappeler qu'il lui revient traditionnellement d'organiser son administration. C'est ainsi, par exemple, qu'il crée, modifie et supprime des fonctions pour répondre de la manière la plus adéquate à l'évolution des besoins de la population, sans évidemment soumettre à chaque fois au Grand Conseil un projet de loi. La fonction de doyenne ou doyen au cycle d'orientation, par exemple, ne figure pas dans la loi. »

Nous constatons que la fonction de maître principal et celle de responsable d'école disparaîtront de la LIP (du PL 10262), mais qu'elles subsisteront dans la réalité du terrain.

Par ailleurs, la nouvelle fonction des cinq directeurs de région, n'apparaîtra pas dans le PL 10262, mais existera bel et bien dans les faits, puisque ce sont cinq directeurs adjoints de la DGEP qui exercent actuellement cette fonction.

Contrairement à ce qui avait été annoncé, nous devons prendre acte que la réalité démontre un renforcement de la structure hiérarchique au sein de l'école primaire.

Cette obésité de la hiérarchie se nourrit des ressources financières puisées au sein même de l'institution. Nous déplorons que ce soient les aides aux élèves en difficultés et les maîtres spécialistes qui en fassent les frais.

6. PL 10262

L'exposé des motifs présente le projet de loi de manière très soft :

« Le présent projet de loi vise à supprimer les fonctions dépassées, certaines depuis de très nombreuses années, par l'évolution de l'organisation scolaire dans l'enseignement primaire afin que ce réseau d'enseignement soit adapté aussi bien aux exigences de l'harmonisation de l'administration que celles liées à la mise en oeuvre de l'harmonisation scolaire. Plus formellement, il s'agit d'un simple toilettage rendu nécessaire pour lever toute ambiguïté entre les compétences législatives formelles du Grand Conseil d'une part, et les compétences organisationnelles du Conseil d'Etat que lui confère l'article 119 de la Constitution genevoise, d'autre part.

Il s'agit en particulier de la disparition, dès la rentrée 2008, de la fonction d'inspecteur de circonscription et de la fonction accessoire de maître principal ou de responsable d'école qui lui est assimilée. »

Si le Conseil d'Etat prend à nouveau la peine de justifier son action par la référence à l'article 119 de la constitution, il omet de citer l'article 161 de cette même constitution qui le contraint à inscrire dans la loi l'organisation des établissements scolaires. Passons...

Nous déplorons par ailleurs que le DIP n'ait pas profité de ce « toilettage » pour épurer et revoir cette LIP dans le détail.

Avec les directeurs, nous avons vu apparaître d'autres nouveautés :

- Les REP (réseaux d'enseignement prioritaires)
- Les conseils d'établissement
- Les fonctions de directeurs de région
- La fonction de maîtres-adjoints

Nous souhaitons également pouvoir élaguer cette LIP ou reformuler d'autres articles qui ne sont effectivement plus d'actualité.

Nous osons espérer que les députés seront associés à cette grande lessive avant la fin de cette législature comme l'a laissé entendre M. Beer.

7. Présentation du PL 10171 du MCG

Projet de loi modifiant la loi sur l'instruction publique (C 1 10)

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève décrète ce qui suit :

Article 1 Modifications

La loi sur l'instruction publique, du 6 novembre 1940, est modifiée comme suit :

Art. 143, al. 2 (nouvelle teneur) et art. 3 et 4 (nouveaux)

² Il est assisté dans sa tâche par une équipe de direction rattachée directement à la DGEP.

³ Chaque circonscription scolaire est placée sous l'autorité d'un inspecteur de circonscription qui est responsable de la gestion du personnel et de l'application des directives administratives et pédagogiques de la DGEP.

⁴ Le découpage du territoire cantonal en circonscriptions correspond à des zones géographiques, équivalentes en termes d'effectif de classes. Le nombre de circonscriptions est déterminé par le Conseil d'Etat.

Art. 144, al. 1

(nouvelle teneur)

¹ Dans chaque école, le département nomme un maître adjoint chargé d'assumer des tâches administratives de direction dans l'établissement dont il a la charge.

Article 2 Entrée en vigueur

Le Conseil d'Etat fixe la date d'entrée en vigueur de la présente loi.

Les paragraphes précédents expliquent les raisons de la présentation de ce projet de loi. La lecture de son exposé des motifs vous permettra de comprendre dans quel contexte ce PL a été déposé. **Le rapport de majorité devrait expliquer les raisons qui ont conduit l'ensemble des membres de la commission à ne pas entrer en matière.** Il a été accusé de vouloir mener un combat d'arrière-garde... d'être démodé... en dehors de la réalité. Il est malhonnête de lui reprocher d'arriver trop tard dans cursus délibératif, alors qu'il est antérieur de six mois au dépôt du PL du Conseil d'Etat et que le Grand Conseil a refusé de lui accorder un traitement en urgence. Nous pensons que ce projet de loi aurait eu le mérite d'impliquer le parlement dans un processus conforme aux usages de notre démocratie.

Nous pouvons résumer ce PL en quatre points :

- Le directeur général de l'EP est assisté dans sa tâche par une équipe de direction.
- Chaque circonscription est placée sous l'autorité d'**un inspecteur** qui est responsable de la gestion du personnel et de l'application des directives administratives et pédagogiques de la DGEP.
- Le découpage du territoire en circonscriptions est de la compétence du Conseil d'Etat.
- Dans chaque école, le département nomme **un maître-adjoint** chargé d'assumer des tâches administratives de direction dans l'établissement dont il a la charge.

Nous pensons qu'une fois le terme d'*inspecteur* remplacé par celui de *directeur* le modèle proposé ci-dessus s'imposera à terme comme une organisation efficace et crédible. Il est cocasse de remarquer que la nouvelle organisation du primaire prévoit les fonctions de « directeur de région » et de

« maître-adjoint ». Les « directeurs de région » sont de facto assumées par « l'équipe de direction » puisque ce sont les directeurs et directrices rattachés à la DGEP qui en sont chargés. Par ailleurs, la très forte demande des enseignants de maintenir la fonction d'un maître-adjoint au sein des établissements va s'imposer comme une nécessité incontournable à l'avenir.

Le modèle proposé par la SPG n'est guère éloigné de notre concept du « maître-adjoint », qui fonctionnerait comme un « directeur des écoles » en France, supervisé par un « inspecteur d'académie ».

8. Les auditions par la commission de l'enseignement

La commission n'a pas jugé utile d'auditionner l'association Arle sous prétexte que deux députés sont des « arlésiens » réputés. Le MCG proteste avec véhémence contre cette exclusion arbitraire. Il imagine mal qu'en d'autres circonstances une commission se prive d'auditionner telle ou telle autre association en raison de la double appartenance de l'un de ses membres. Pensez à la CCIG, à l'Asloca, à UNIA, à la SPG, à la FAMCO, à Pic-Vert, à agri-Genève, etc.

Le MCG regrette ce manque de courtoisie et de sagacité de la part de députés qui, pour la plupart d'entre eux, n'avaient pas participé aux présentations lors de la législature précédente.

Audition de M. François Stocco, président de l'Association genevoise des cadres de l'enseignement primaire (AGCEP), accompagné de M^{mes} Sophie Dupuy Monnoyeur, Emmanuelle Ottet et Daniela Capolarello

On notera que le représentant de l'AGCEP avait participé à toute la phase d'élaboration de cette nouvelle organisation. L'association des inspecteurs (AIG) faisait partie des membres actifs de la commission du fonctionnement et, à ce titre, avait co-signé les accords paritaires menant à la mise en place des directeurs d'établissement. M Stocco précise que l'AIG désirait un réel allègement de la fonction d'inspecteur et avait proposé un modèle avec une quarantaine de postes supplémentaires aux 27 postes d'inspecteurs d'alors.

Audition de M. Olivier Baud, président de la Société pédagogique genevoise, accompagné de M. Laurent Vite

La SPG a également à la phase de réflexion et de mise en place avec la commission du fonctionnement. Le président de la SPG balaie très rapidement le PL 10171 du MCG le jugeant rétrograde et désuet. Il prétend

que le MCG lui fait le reproche d'avoir pris une trop grande place au sein de la commission du fonctionnement.

Il reconnaît que la SPG a soutenu la mise en place « d'une centaine de directeurs » (La SPG avait requis 110 postes de directeurs, plus 40 postes administratifs lors de la phase de négociation). Le modèle du directeur proposé par la SPG s'approchait davantage de celui du responsable d'institution (existant dans les centres médico-pédagogiques) et exerçant un rôle d'autorité vis-à-vis des parents et des partenaires sans être le supérieur direct de ses collègues (aussi appelé « modèle à la française »).

Ces directeurs, en France, ne certifient ni n'évaluent leurs collègues dans les classes, précise-t-il.

Ce modèle a été défendu par la SPG et justifiait une centaine de directeurs (1 responsable à 100% pour 16 classes ou 320 élèves) afin de soulager les enseignants. Il regrette que le cahier de charges ait été rédigé une fois le nombre de directeurs fixé.

Les inspecteurs (anciens) se trouvaient en classe de cadres intermédiaires (classe 22), la SPG avait proposé la classe 21 pour cette nouvelle fonction de manière à éprouver la motivation des candidats.

Le président en convient finalement, puisqu'il prévient qu'il faudra se décider à terme pour le nombre ou le modèle.

Il semblerait que les meilleurs fonctionnements après 16 mois d'exercice soient ceux qui empruntent au modèle plébiscité par la SPG (leadership pédagogique plutôt que hiérarchique visant à soulager les collègues).

La SPG pourrait entrer en matière sur l'idée d'une diminution du nombre d'établissements soit une diminution de nombre de directeurs.

Nous comprenons que le modèle du directeur de la SPG est très proche du maître-adjoint imaginé par le MCG dans son PL 10171.

Ce rapport ne serait pas complet si nous ne vous invitons pas à consulter les documents que le président de la SPG avait pris soin de transmettre par courriel aux membres de cette commission :

- article signé Olivier Baud, octobre 2009 (annexe N°2) ;
- le questionnaire express SPG sur le nouveau fonctionnement – synthèse 15 déc. 2008 (annexe N° 3).

Le MCG regrette une fois encore que la commission n'ait pas souhaité entendre les critiques collectées auprès des enseignants par la SPG suite à la rentrée 2008 avec les nouveaux directeurs.

Audition du GAPP en présence de M^{me} Sandra Capeder, présidente du comité

La présidente du GAPP est très favorable à l'avènement des directeurs d'établissement.

Les conseils d'établissement répondent bien à la demande des parents.

Les directeurs se montrent très disponibles et beaucoup plus proches des préoccupations des parents. Elle ne souhaiterait pas revenir à la situation antérieure et faire subir aux enfants comme aux parents un nouveau changement.

Fin des auditions :

Alors que la commission se trouvait encore dans la phase des auditions, nous apprenions qu'une enquête d'envergure cantonale était en cours de finalisation à propos de cette nouvelle organisation du primaire. L'« observatoire », regroupant des « experts indépendants » soigneusement choisi par le DIP, était chargé d'un « audit » ou plutôt d'une « enquête » auprès des principaux acteurs de l'école (parents, enseignants, directeurs).

Les commissaires n'ont pas jugé utile d'attendre les conclusions de cette enquête. Comment, en effet, pourrions-nous accorder du crédit à une enquête commanditée par le DIP à des experts dont le statut n'a rien d'indépendant ? Nous savons par exemple que le principal coordinateur des travaux d'analyse du système est lui-même juge et partie puisqu'il a été mandaté dès l'origine pour accompagner les travaux de la commission du fonctionnement. Ce coordinateur est lui-même entouré de quatre cadres supérieurs de notre administration pour mener à bien sa mission. Cherchez l'erreur ! Ou plutôt ne cherchez plus ! La commission ne s'y intéresse pas du tout.

8. Conclusion

Le projet de loi (PL 10171) déposé par le MCG le 10 décembre 2007 avait pour objectif de permettre à la commission de l'enseignement de légiférer sur la question de la réorganisation de l'école primaire avant l'engagement de tout le processus. Cela devait paraître comme une évidence puisque c'est bien pour accomplir cette mission que nous avons tous été élus.

Comme les choses étaient déjà très avancées dans la mise en place des « 100 directeurs », le MCG demandait au Grand Conseil de faire passer ce PL 10171 en urgence lors de sa séance ordinaire du 10 décembre 2007. Cette demande fut rejetée, confirmant par ce vote l'indifférence du parlement quant à l'urgence d'exercer son rôle de législateur.

De l'inspecteur-trice au directeur-trice

Le fonctionnement de l'école primaire avait besoin d'une refonte complète. Ses structures étaient démodées et ne suffisaient d'ailleurs plus à répondre aux trop nombreuses sollicitations des élèves, des parents ou des enseignants. Les circonscriptions devaient être redéfinies de manière à décharger les inspecteurs-trices qui n'arrivaient plus à assumer correctement leurs tâches. Ils-elles devaient trop souvent agir dans l'urgence, sans arriver à dégager des forces pour être de véritables « patrons » de leur circonscription.

Un redécoupage du canton, en multipliant par deux le nombre de circonscriptions, aurait suffi à offrir une confortable amélioration des conditions de travail des inspecteurs, avec un allègement de moitié de leur charge de travail.

Du maître-adjoint

Notre projet de loi proposait en outre de reconnaître par nomination la fonction de maître-sse adjoint-e dont le cahier des charges restait également à établir. Il s'agissait dans notre esprit de lui accorder une fonction de responsable-répondant par la prise en charge de la partie administrative inhérente à son école. Toute l'activité déployée par un enseignant désigné pour assumer cette tâche pourrait libérer les directeurs des tâches liées à l'organisationnel.

Le maître-adjoint pourrait par exemple assumer, en collaboration avec ses collègues enseignants, la mise en place des mesures d'accompagnement. Cette situation nouvelle devra être pensée pour accorder le meilleur soutien possible aux enseignants et à leurs élèves.

Les enseignants ont manifesté à plusieurs reprises leur besoin d'être mieux soutenus par leur hiérarchie.

Il s'agit à présent de bien analyser la situation. De rectifier ce qui doit l'être et de consolider là où l'édifice montre des points faibles. Nous pensons à la diminution du nombre d'établissements, mais aussi à un renforcement de la fonction de maître-adjoint comme référent de proximité pour les parents, les enseignants et les élèves.

Nous comprenons bien qu'à ce stade, il appartiendrait maintenant au Conseil d'Etat d'agir. L'acceptation d'un projet de loi donnera enfin les bases légales (avec effet rétroactif ?) pour la mise en place de la nouvelle organisation du primaire. La population pourrait le cas échéant s'y opposer par voie de référendum.

Imaginons un instant l'aboutissement d'une telle éventualité ! Que ferait-on des 65 directeurs nommés ? On a vraiment mis la charrue devant les bœufs.

Au bénéfice de ces explications, le MCG vous recommande, Mesdames et Messieurs les députés, d'assumer votre rôle de législateur et d'accepter l'entrée en matière du PL 10171.

Annexes :

- 1) Communiqué de presse du CE daté du 16 avril 2008*
- 2) Document remis par courriel aux membres de la commission de l'enseignement par M Olivier Baud : article, octobre 2009*
- 3) Document remis par courriel aux membres de la commission de l'enseignement par M Olivier Baud « Le questionnaire express SPG sur le nouveau fonctionnement – synthèse 15 déc. 2008 »*



REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE
Département de l'instruction publique

Genève, le 16 avril 2008

Aux représentant-e-s des médias

Dossier de presse

Dans le cadre de la réorganisation de l'enseignement primaire

Désignation des directrices et directeurs d'établissement primaire (Dir-E)

Communiqué de presse, extrait du point presse du Conseil d'Etat

1. Profils des candidatures
2. Procédure de recrutement
3. Liste des 91 établissements
4. Ressources et organisation
5. Bref rappel historique
6. Commission de fonctionnement : travail en concertation
7. Appel d'offres et cahier des charges des Dir-E
8. Fonctionnement des Dir-E
9. Formation des Dir-E

Pour tout complément d'information :

Didier Salamin - directeur général - tél. +41 (22) 327 24

<http://www.geneve.ch/primaire>

1. Profils des candidatures

La Direction générale de l'enseignement primaire (DGEP) a enregistré le dépôt de **262 candidatures** :

- 149 femmes (56,8 %) et 113 hommes
- 106 candidatures (40,45 %) issues de l'enseignement primaire genevois (sans compter les 26 membres du corps inspectoral)
- 45 candidatures du DIP hors enseignement primaire
- 111 autres.

Tranches d'âges	7 candidatures entre	20-29 ans
	76	30-39
	108	40-49 ans
	65	50-59
	6	60-65 ans

Sur ces 262 candidatures, 91 ont été écartées pour cause de parcours de formation et d'expérience professionnelle trop éloignés du domaine pédagogique ou de l'enseignement primaire : finances, assurances, vente, médical.

Au final :

Profil des 93 directrices et directeurs :	
65 femmes (70 %) et 28 hommes (30 %)	
Inspectrices et inspecteurs de circonscription	26
Inspecteur RH à la DGEP	1
Directrice et directeurs REP déjà en place	5
Responsable de secteur disciplines spéciales	1
Chargée de mission à la DGEP	1
Corps enseignant et personnel formateur	48
Hors enseignement primaire genevois	11

Origine des 11 candidatures non issues de l'enseignement primaire genevois :

- GE : un doyen de collègue
- GE : une enseignante d'une école professionnelle
- GE : un éducateur
- GE : une animatrice socioculturelle
- GE : une collaboratrice de l'Hospice général
- VD : un doyen d'une école privée
- VD : deux enseignantes-formatrices de collègue
- VD : un directeur d'école
- France : une professeure de l'Université de Savoie
- France : une directrice d'école.

Liste des noms dans le point presse du Conseil d'Etat et sur le site <http://www.geneve.ch/primaire>

2. Procédure de recrutement

L'appel d'offres et le cahier des charges ont été diffusés le 23 novembre 2007 au sein du DIP, et mis en ligne sur le site internet du DIP et de l'enseignement primaire.

L'appel d'offres est paru dans la presse romande les jours suivants :

<i>La Tribune de Genève</i> du 28 novembre	<i>La Liberté</i> du 3 décembre
<i>Le Quotidien Jurassien</i> du 1 ^{er} décembre	<i>Le Journal du Jura</i> du 1 ^{er} décembre
<i>L'Express</i> du 1 ^{er} décembre	<i>L'impartial</i> du 1 ^{er} décembre
<i>Le Nouvelliste</i> du 4 décembre	<i>24 Heures</i> du 29 novembre
<i>Le Courrier</i> du 30 novembre	<i>Le Temps</i> du 30 novembre
<i>L'Educateur</i> (syndicat des enseignants romands / SER) du 14 décembre.	

L'ampleur de la procédure a nécessité de faire appel à un cabinet privé de recrutement, sélectionné sur la base d'un appel d'offres lancé par la direction des ressources humaines du DIP : le cabinet *Direction Plus*.

La procédure de recrutement s'est effectuée en plusieurs étapes :

- une sélection sur dossiers ;
- une convocation à un double entretien individuel à la direction générale de l'enseignement primaire ;
- une journée d'évaluation dite *assessment* organisée par le cabinet *Direction Plus*. Un *assessment* consiste à placer les candidats en mise en situations individuelles et collectives, à partir d'exercices fortement inspirés par des événements de la vie des écoles ;
- une analyse finale du conseil de direction de la direction générale de l'enseignement primaire.

Au terme de la procédure, la direction générale de l'enseignement primaire a effectué son choix parmi 120 candidatures. Pour chacune d'elles, l'évaluation résultait des observations de 7 examinateurs. A ces 120 candidatures s'ajoutaient celles des 26 inspectrices et inspecteurs actuellement en poste.

Un groupe de 5 observateurs externes a été intégré au dispositif pour s'assurer du bon déroulement de la procédure de recrutement.

3. Liste des 91 établissements

Noter : deux établissements sont gérés par un duo de directrices, d'où 93 directeurs et directrices pour 91 établissements.

Idéalement, l'objectif était de créer des établissements de 16 classes, soit 300-320 élèves, sur un seul site.

Les nombreuses contraintes liées aux structures scolaires existantes limitent cet objectif.

Au final :

- 41 établissements (44 %) regroupent de 12 à 18 classes
- 43 établissements (47 %) regroupent plus de 18 classes
- 7 établissements (9 %) regroupent moins de 12 classes.

Idéalement toujours, l'objectif était de créer des établissements sur un seul site, soit par exemple 1-2-3 bâtiments autour d'un préau :

- **36 établissements (40 %) sont sur un site unique**
- 44 établissements (48 %) se répartissent sur deux sites
- 7 établissements (8 %) se répartissent sur trois sites
- 4 établissements (4 %) se répartissent sur quatre sites.

Sur 1 site : 36 établissements à bâtiment unique ou à bâtiments regroupés

Ville de Genève	Allières	12 classes
	Corbusier	12
	Crêts-de-Champel	13
	Europe	15
	Geisendorf	30
	Hugo-de-Senger	24
	Genêts	11
	Liotard	15
	Micheli-du-Crest	13
	Ouches	14
	Pâquis-Centre	25
	Peschier	18
	Pré-Picot	16
	Sécheron	15
	Trembley	27
Bernex	Bernex Lully	13
	Carouge	Jacques-Dalphin
Carouge	Promenades	11
	Tambourine	15
	Val d'Arve	20
Collonge	Collonge	15
	Vésenaz	13
Lancy	En-Sauvy	25
	Tivoli	19
Meyrin	Bellavista	16
	Boudines	17
Onex	Bosson + Bosson UCE	20
	Onex-Parc	21
	Racettes	9
Thônex	Adrien-Jeandin	14
	Bois-des-Arts	16
Vernier	Aïre	10
	Libellules	22
	Lignon	27
Versoix	Lachenal	17

Sur 2 sites : 42 établissements avec des écoles géographiquement distinctes

Ville de Genève	Allobroges + Allobroges square	14	
	Budé + Les Crêts	19	
	Cayla + Les Jardins du Rhône	14	
	Charmilles + Charles-Giron	20	
	Cité-Jonction + Plantaporrêts	20	
	Contamines + Roches	23	
	Cropettes + Vidollet	22	
	Devin-du-Village + Saint-Jean	16	
	Eaux-Vives + XXXI-Décembre	16	
	Ferdinand-Hodler + Saint-Antoine	14	
	Franchises + Vieusseux	18	
	Grottes Beaulieu	21	
	Mail + Carl-Vogt	31	
	Roseraie + Minoteries	22	
	Seujet + Necker	15	
Vollandes + Montchoisy	20		
Zurich + Chateaubriand	14		
Aire-la-Ville + Cartigny	10		
Avully + Chancy	14		
Bellevue + Genthod	27		
Bernex	Luchepelet + Robert-Hainard	22	
Carouge	Pervenches + Montfalcon	20	
Confignon	Confignon + Cressy	25	
Grand-Saconnex	Pommier + Tour	30	
	Place + Village	15	
Lancy	Caroline + Morgines	24	
	Palettes + Bachet-de-Pesay	35	
	Petit-Lancy + Cérésole	24	
Meyrin	Champs-Fréchets + Cointrin	19	
	Monthoux + Village	24	
	Golette + Livron	19	
Onex	Bellecour + Village	10	
	Tattes + Gros-Chêne	18	
Plan-les-Ouates	Vélodrome + Petites-Fontaines	28	
Satigny	Mairie + Village	17	
Thônex	Marcelly + Pavillon Mousse	16	
Thônex Pont-Bochet + Puplinge			15
Troinex + Veyrier-Pinchat			27
Vernier	Avanchet-Jura + Avanchet-Salève	32	
	Balexert + Châtelaine	29	
	Place + Poussy	17	
	Ranches 1 + Ranches 1 Village + Ranches 2	18	
Versoix	Ami-Argand + Bon-Séjour	24	
Versoix + Céligny	Montfleury 1 + Montfleury 2 + Céligny	19	
Veyrier	Veyrier + Bois-Gourmand	25	

Sur 3 sites : 7 établissements en Arve-et-Lac et Champagne

Anières + Corsier + Hermance	23
Athénaz + Laconnex + Soral	11
Chêne-Bougeries + Conches + Montagne	14
Petit-Senn + Floraire + Place-Favre	22
Collex-Bossy + Pregny - La Fontaine + Pregny - Valérie	18
Dardagny + La Plaine + Russin	9

Perly-Certoux + Compesières + La Bossenaz 22

Sur 4 sites : 4 établissements en Arve-et-Lac

Belvédère + De-Haller + Plateau-De-Haller + Gradelle	24
Choulex + Cologny Manoir + Cologny Gerdil + Vandoeuvres	18
Gy + Jussy + Meinier + Presinge	17
Pré-du-Camp + Les Serves + Arare + Saconnex-d'Arve	27

Taux d'activité des directions d'établissement

A partir de 16 classes, les établissements sont dotés d'un poste de direction à 100 %.

De 12 à 15 classes : poste de direction à 80 % .

Moins de 12 classes : poste de direction à 60 %.

Total des postes de direction prévus : 84,2 % dont 58 postes à 100 %

Huit nouveaux établissements seront intégrés au réseau d'enseignement prioritaire (REP) à la rentrée 2008 :

Ville de Genève :

Allobroges + Allobroges square	14 classes
Europe	15
Hugo-de-Senger	25

Carouge :

Promenades	11
Val d'Arve	20

Vernier :

Avanchets Jura + Salève	33
Balexert + Châtelaine	29
Lignon	27

Ce qui portera à 14 le nombre d'établissements du REP

(qui rassemble déjà les établissements Pâquis-Centre, Libellules, Bellavista, Tattes + Gros-Chêne, Cité-Jonction + Plantaporrêts, Palettes + Bachet-de-Pesay).

Les 91 établissements sont répartis entre les 5 régions actuelles dont les centres administratifs sont les suivants :

Bertrand

Geisendorf 1

Geisendorf 2

Thônex

Vuillonex

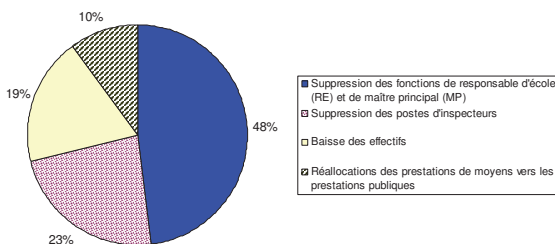
4. Ressources et organisation

Dans le cadre de la réorganisation du primaire, les postes nouvellement créés sont les suivants :

- Directeurs : 77,4 postes
- Maîtres adjoints : 8 postes
- Secrétariats (établissements et régions) : 17,1 postes

Ce dispositif est financé dans le cadre des budgets actuels du DIP et est réalisé de la manière suivante :

- Suppression des postes d'inspecteurs
- Suppression des fonctions de responsable d'école et de maître principal
- Réallocation de postes des prestations de moyens vers les prestations publiques
- Fermeture de classes liée à la diminution des effectifs d'élèves



Prévision des effectifs d'élèves dans l'enseignement primaire (enseignement ordinaire)

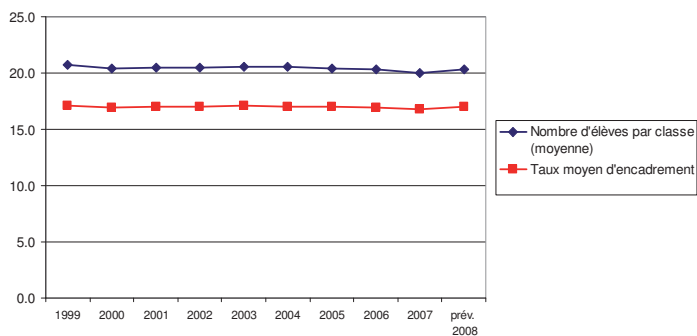
La prévision du SRED concernant les effectifs d'élèves à la prochaine rentrée scolaire indique un total de 33'190 élèves, soit une baisse d'environ 770 élèves par rapport à la rentrée 2006.

Au stade actuel de la préparation de la rentrée scolaire, la direction du primaire prévoit la fermeture d'une trentaine de classes sur un total de 1670 classes actuellement ouvertes. Les postes liés à la fermeture de ces classes seront affectés à la création de postes d'éducateurs REP (+8 postes) et à la mise en place du nouveau fonctionnement du primaire.

Nombre d'élèves par classe et taux moyen d'encadrement des élèves dans l'enseignement primaire (enseignement ordinaire)

Les prévisions concernant la prochaine année scolaire se situent dans la tendance des dernières années. Elles indiquent une grande stabilité des effectifs par classe et du taux d'encadrement des élèves. Ce taux correspond au nombre d'élèves par poste d'enseignant (titulaires, Généralistes Non Titulaires (GNT)).

La mise en place des directions d'établissement ne se fera donc pas au détriment du taux moyen d'encadrement des élèves et des conditions d'enseignement.



Enseignement ordinaire

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	prév. 2008
Nombre total d'élèves	33'472	33'756	34'089	34207	34278	34276	34'145	33'966	33445	33190
Nombre d'élèves par classe (moyenne)	20.7	20.4	20.5	20.5	20.5	20.5	20.4	20.3	20.0	20.3
Taux moyen d'encadrement	17.1	16.9	17.0	17.0	17.1	17.0	17.0	17.0	16.8	17.0

Par ailleurs, dans le cadre de l'extension du réseau d'enseignement prioritaire, le nombre de postes d'éducateurs connaît une augmentation.

	2006	2007	prév. 2008
Nombre de postes d'éducateurs REP	0	7	15

5. Bref rappel historique

Les structures actuelles de l'enseignement primaire remonte à plus d'un demi-siècle : des écoles réunies en circonscriptions, sous l'autorité d'une inspectrice ou d'un inspecteur, relevant d'une direction.

En septembre 2005, une journée d'étude a réuni le conseiller d'Etat, Charles Beer, en charge du DIP, le secrétaire général, la direction générale des services administratifs et financiers, la direction générale de l'enseignement primaire, des délégués de l'association des inspecteurs genevois et le comité de l'association professionnelle. L'objectif était de dresser un état de situation et de dessiner des perspectives vers une gestion améliorée des écoles.

Au terme de cette journée, il a été décidé :

- d'inventorier les forces et les faiblesses du dispositif en vigueur ;
- de proposer des modalités organisationnelles qui répondent aux besoins actuels et futurs de l'institution, à la fois sous l'angle des structures, des processus et des fonctions à tous les niveaux ;
- d'analyser la faisabilité des solutions proposées, dans l'optique d'une décentralisation et d'une autonomie des écoles.

6. Commission de fonctionnement : travail en concertation

A la suite de la journée d'étude de septembre 2005, le directeur général de l'enseignement primaire a été mandaté en décembre de la même année pour proposer de nouvelles modalités organisationnelles et fonctionnelles.

Une *commission de fonctionnement paritaire* est mise sur pied. Y sont représentées toutes les fonctions : enseignants généralistes, maîtres spécialistes, formateurs, inspecteurs, secrétaires, directeurs.

Pour œuvrer dans le sens de la décentralisation, la réflexion intègre les principes suivants :

- la redéfinition du projet d'établissement, établi pour plusieurs années ; le projet d'établissement est basé sur un diagnostic et fixant des objectifs concrets à atteindre ; après sa réalisation, le projet d'établissement fait l'objet d'une évaluation externe ;
- la promotion du travail en équipe pour les enseignants ;
- l'intégration du conseil d'établissement comme instance de dialogue et d'avis sur le projet d'établissement ;
- la mise en œuvre d'indicateurs pour évaluer la pertinence des activités menées dans le cadre du projet d'établissement.

En novembre 2006, les partenaires de la commission - Société pédagogique genevoise SPG et Association genevoise des cadres de l'enseignement primaire AGCEP - signent un protocole d'accord sur l'évolution de l'enseignement primaire :

- le renforcement de la collaboration entre les directions générales de l'enseignement primaire et du cycle d'orientation afin de mieux prendre en compte l'ensemble de la scolarité obligatoire ;
- la création de régions rassemblant des écoles primaires et des collèges du cycle d'orientation selon le principe de la mixité sociale, en lien avec les services de l'Office de la jeunesse ;
- l'organisation des 164 écoles primaires actuelles en une centaine d'établissements avec à leur tête une direction ; les établissements regroupent de 1 à 4 écoles selon la taille et les caractéristiques de chacune d'elles ; les établissements et les directeurs et directrices d'établissement remplacent les circonscriptions et les fonctions d'inspecteur et inspectrice, de responsable d'école, de maître principal et maîtresse principale ;
- la définition d'un projet d'établissement en lien direct avec les besoins de la population scolaire locale.

Pour la rentrée 2008, la commission concrétise cet accord :

- regroupement des 164 écoles actuelles en 91 établissements avec une direction à leur tête ;
- définition du cahier des charges de la fonction de directrice ou directeur d'établissement ;
- définition nouvelle du projet d'établissement, en lien avec la mise en place des conseils d'établissement.

Durant la prochaine année scolaire, les établissements du primaire vont mettre en place les conseils d'établissement et vont démarrer les travaux concernant le projet d'établissement.

Ces éléments composent la première étape d'une évolution qui aboutira, en 2009, à une direction unique de l'enseignement obligatoire entre la direction générale de l'enseignement primaire et celle du cycle d'orientation.

7. Appel d'offres et cahier des charges des Dir-E

Appel d'offres

23 novembre 2007

Dès la rentrée scolaire 2008, l'enseignement primaire comptera environ 94 établissements à la tête desquels seront affectés des directrices et des directeurs. Dans ce contexte, la direction générale de l'enseignement primaire cherche à pourvoir un nombre important de postes de

- **directrice et de directeur d'établissement scolaire à plein temps et/ou à temps partiel**

Cette fonction de directeur-trice d'établissement requiert un engagement loyal dans la mise en œuvre des options définies par le département de l'instruction publique, des qualités reconnues pour les relations humaines et des capacités à travailler en équipe.

Le/la directeur-trice garantira le bon fonctionnement de l'établissement et sera responsable de la qualité des prestations d'enseignement et d'encadrement dispensé par le corps enseignant aux élèves.

Les candidat-e-s auront une forte motivation pour assumer des responsabilités dans les domaines suivants :

Mission scolaire

Promouvoir et être garant-e du projet éducatif de l'établissement en collaboration avec l'équipe enseignante.

Créer les conditions qui permettent un suivi régulier des élèves par les enseignants de l'établissement, ainsi qu'un soutien aux élèves en difficulté.

Encadrement des collaborateurs-trices

Encadrer l'équipe enseignante dont il/elle est le/la responsable hiérarchique afin de permettre à celle-ci d'assumer sa mission éducative auprès des élèves.

Réseau de proximité

Établir et développer, au service de l'établissement, des réseaux éducatifs en lien avec des partenaires internes et externes au département de l'instruction publique.

Gestion administrative de l'équipe et de l'établissement

Assurer la gestion administrative dans le respect du cadre réglementaire et des procédures en vigueur.

Formation

- Les futur-e-s directeurs/trices d'établissement devront accomplir une formation en emploi certifiée. Cette formation débutera dès avril 2008, avant leur entrée en fonction.

Expérience

- Les candidat-e-s seront au bénéfice d'une formation universitaire ou équivalente. Une expérience d'au moins cinq ans dans l'enseignement est attendue.

Les directeurs/trices d'établissement auront un statut de cadre supérieur.

Les personnes intéressées sont invitées à adresser leur dossier sous pli confidentiel à Monsieur Didier SALAMIN, directeur général de l'enseignement primaire, 11 rue Jean-Calvin, case postale 3980, 1211 Genève 3.

Délai d'inscription : 31 décembre 2007

Entrée en fonction : 11 août 2008

CAHIER DES CHARGES

DU DIRECTEUR OU DE LA DIRECTRICE D'ETABLISSEMENT PRIMAIRE

*Pour faciliter la lecture, le masculin est utilisé dans un sens générique.
Il renvoie sans distinction aux deux sexes.*

Le directeur d'établissement de l'enseignement primaire est directement subordonné à la direction générale. Il siège au sein des organes réglementaires prévus, notamment au sein du conseil de région. Il est le responsable hiérarchique du personnel de son établissement.

Dans le cadre des lois et règlements fédéraux et cantonaux, et dans le cadre de l'autonomie des écoles, il est responsable du bon fonctionnement de son établissement. Il est assisté dans son travail par une équipe de direction.

Mission générale

La mission générale d'un directeur d'établissement consiste prioritairement à mettre en œuvre les conditions d'une formation des élèves efficace et équitable.

A ce titre, le directeur est responsable du bon fonctionnement et de l'évolution de son établissement dans le domaine de l'enseignement, du suivi collégial des élèves, de la gestion des ressources humaines, de la gestion administrative, des relations, collaborations et communication, en fonction des objectifs pédagogiques du projet d'établissement.

Pour ce faire, le directeur, dans le cadre du projet d'établissement :

- assure les liens et la coordination entre ces différents domaines ;
- assure dans son établissement des conditions de travail adéquates ;
- organise les délégations, répartit les responsabilités et régule le travail de ses collaborateurs ;
- développe des outils de pilotage et de gestion de la qualité de l'établissement.

Dans le domaine de l'enseignement et du suivi collégial des élèves, en concertation avec l'équipe enseignante, le directeur crée et développe des conditions pédagogiques favorables au travail, à la socialisation et à la réussite de tous les élèves. Pour ce faire, le directeur :

- assure le suivi et la qualité de la formation, de l'évaluation et de l'orientation des élèves ;
- contrôle et régule l'application des plans d'études et des programmes ainsi que la qualité et la cohérence de l'enseignement ;
- intègre les résultats des évaluations internes et externes dans la gestion de l'école ;
- est responsable de la promotion de l'innovation ;
- assume la responsabilité en matière de sécurité des élèves.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, le directeur :

- définit le profil de poste souhaitable des personnels à recruter, participe au recrutement et engage le personnel de l'établissement en coordination avec la direction générale ;
- assure le suivi de la carrière des personnels ainsi que le maintien et le développement des compétences professionnelles spécifiques (entretiens périodiques, formation continue) ;
- gère les absences en organisant les remplacements et en octroyant des congés de courte durée ;
- répond de l'affectation des postes et organise les classes ;
- gère les conflits internes à l'établissement impliquant son personnel, le cas échéant avec l'appui de la direction régionale ;
- encourage les activités de formation continue des enseignants et favorise une culture commune de collaboration et d'échange ;

- *suscite, encourage et développe le travail d'équipe comme source de professionnalisation ;*
- *offre un soutien individualisé ou collectif aux enseignants et collaborateurs ;*
- *est garant de la protection de la personnalité de ses collaborateurs.*

Dans le domaine de la gestion administrative et financière, le directeur :

- *structure et gère les tâches administratives au sein de l'établissement et veille au suivi des relations administratives internes et externes ;*
- *met en œuvre les outils de pilotage institutionnels au sein de son établissement ;*
- *organise l'année scolaire (répartition des enseignements, des tâches administratives, matériel, locaux, horaires...) ;*
- *gère les ressources allouées à l'établissement et en assume la responsabilité ;*
- *organise les activités financières et comptables de l'établissement ;*
- *propose et exploite le budget d'établissement.*

Dans le domaine des relations, de la collaboration et de la communication, le directeur :

- *assure la transmission et la circulation des informations nécessaires au travail de ses collaborateurs ;*
- *développe une stratégie de communication et de collaboration avec l'ensemble des partenaires de son établissement (instances officielles, partenaires institutionnels, collectivités et associations locales) ;*
- *préside le conseil d'établissement et assure le suivi de ses décisions ;*
- *apporte son soutien à la direction générale dans les dossiers relatifs à son établissement.*

Outre des actions de formation continue, et de mise en réseau auquel il est invité à participer, il lui appartient d'actualiser personnellement ses compétences. Il est régulièrement évalué par l'instance qui l'a nommé, instance qui intègre dans son évaluation les variables relatives au bon fonctionnement de l'équipe.

Mission supplémentaire

Le directeur d'établissement peut participer aux tâches de la direction générale dans la mesure où celle-ci lui délègue des missions relevant de son mandat.

8. Fonctionnement des Directeur-trice-s d'établissement (Dir-E)

L'enseignement primaire comprend deux niveaux : la direction générale et les 91 directions d'établissement, pour un personnel total d'environ 3000 enseignant-e-s et 33'500 élèves. En moyenne, un Dir-E sera responsable de l'encadrement d'environ 30 personnes et 370 élèves.

Les Dir-E sont hiérarchiquement rattachés au directeur général. Les régions ne correspondent pas à des niveaux hiérarchiques, mais couvrent des activités de coordination entre des établissements.

Dans les grands établissements, il est prévu que les Dir-E soient assistés d'un maître adjoint ou d'une maîtresse adjointe. Il s'agit d'un enseignant ou d'une enseignante de l'établissement au bénéfice d'une décharge.

Contrairement à l'inspecteur-trice, le ou la Dir-E effectue l'essentiel de son travail dans l'établissement.

L'installation des Dir-E ne nécessite pas de transformation majeure des bâtiments existants. Les autorités communales sont sollicitées pour l'achat de mobilier, l'installation de lignes télématiques et la maintenance des lignes de télécommunication.

Indépendamment de son taux d'activité (60, 80 ou 100 %), le ou la Dir-E est présent dans son établissement les jours d'école, sauf cas exceptionnel.

Les forces de secrétariat allouées sont déterminées au prorata de la taille de l'établissement. Une même secrétaire peut travailler avec un ou deux, voire trois, Dir-E, raison pour laquelle son poste de travail se situe pour une large part dans le centre administratif régional. Pour l'autre part, elle se rend dans le ou les établissements.

9. Formation des Dir-E

La formation dispensée s'intitule FORDIF : Formation en Direction d'Institutions de Formation

Elle procède d'un appel d'offres adressé par la Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin (CIIP) aux institutions tertiaires de Suisse romande, avec la mission suivante :

- renforcer et compléter la formation des directions d'établissements scolaires et de formation,
- assurer la qualité des différentes composantes de la formation,
- développer une cohérence par la mise en synergie des hautes écoles, en particulier à travers le processus de Bologne.

Au terme de l'appel d'offres, la FORDIF a été confiée à un consortium de Hautes Ecoles :

- HEP VD : Haute Ecole pédagogique du canton de Vaud
- IDHEAP : Institut de hautes études en administration publique
- IFFP : Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle
- UNIGE : Université de Genève

Secrétariat de la formation :

*IDHEAP / Route de la Maladière 21 / 1022 Chavannes-près-Renens
beatrice.hausman@idheap.unil.ch*

Les Dir-E sont appelés à suivre la formation de niveau Certificat : CAS.

Les frais de formation sont pris en charge par le DIP.

Pour une très large part, la FORDIF de **niveau CAS** est dispensée hors temps scolaire : les mercredis, samedis et pendant les vacances scolaires (1^{re} semaine de juillet).

L'enquête menée par la SPG en automne 2008¹ avait d'emblée révélé les faiblesses et défauts du nouveau fonctionnement instauré trois mois auparavant. Mais, soi-disant, ces observations intervenaient trop tôt. Il fallait laisser du temps au temps, permettre au système de s'installer et de s'ajuster. Alors, maintenant qu'une année s'est écoulée, où en est-on ?

Directions d'établissement : une accumulation d'erreurs

La mise en place du nouveau fonctionnement de l'enseignement primaire à la rentrée 2008 n'a pas laissé de place à la critique. Ainsi, les propositions faites dès le début par l'association professionnelle, la seule à même de les formuler en consultant au plus près sa base, ont été ignorées par les autorités. Au prétexte qu'il était prématuré de demander l'avis du corps enseignant, aucune vraie correction n'a été apportée, comme cela aurait pu ou dû être le cas, dès janvier 2009. Aujourd'hui, un an plus tard, il est intéressant non pas d'essayer de prouver que le syndicat avait raison avant l'heure mais de tenter d'essayer de comprendre comment un tel écart peut se produire entre ce qui est attendu au départ d'une réforme, dont les principes ont été négociés, et la réalité observée peu de temps après lors de sa mise en application. L'analyse qui suit montre cependant, en s'attachant à des points-clés, que les reproches étaient fondés et que le mécontentement des maîtres aurait mérité d'être pris au sérieux. Les éléments nouveaux, qui ne pouvaient être connus à l'époque de l'enquête, expliquent et renforcent *a posteriori* la justesse du profond sentiment d'insatisfaction exprimé alors, et qui perdure.

27 élèves en plus – 27 classes fermées

Difficile de ne pas juxtaposer ces deux nombres que le hasard a voulu identiques : pour chaque élève supplémentaire, une classe a disparu en août 2008. Cette équation n'a, bien entendu, aucune validité mais symbolise une erreur fondamentale du département de l'instruction publique (DIP). En effet, tabler sur une baisse du nombre d'élèves afin de conserver les moyens nécessaires à la mise en œuvre d'une réforme relève d'une politique hasardeuse. Certes, 27 élèves en plus, c'est peu en regard des quelque 33'500 élèves que compte l'enseignement primaire. Mais c'est loin des prévisions qui annonçaient une diminution de 283 élèves. A nouveau, il a fallu absorber une quantité critique d'élèves (+ 310) qui n'étaient pas prévus, sans aucun ajustement des ressources. Les conditions de travail se sont donc dégradées à cause de la mise en place des directions d'établissement et le corps enseignant l'a ressenti durement. Le DIP, lui, n'a pas pu tenir son engagement et le taux d'encadrement fixé à 17 élèves au maximum pour 1 poste d'enseignement a été dépassé (17,07 au lieu du 16,90 visé). Il faudra même plus de six mois pour corriger en partie ce manque en saupoudrant *in extremis*, au dernier trimestre, des bouts de postes d'appui aux quatre coins du canton.

Conditions de réussite mises à mal

Engager une réforme en supprimant simultanément les moyens – ou sans en disposer suffisamment – est la plus sûre façon de la faire capoter. C'est exactement ce que nous avons vécu avec la rénovation. Demander un effort important aux acteurs principaux, les enseignants, tout en leur coupant les vivres ne peut que conduire à la démotivation. Affamer les troupes pour les rendre plus agressives au combat est un procédé d'un autre âge, et surtout d'une autre institution... Il était donc convenu que nous ne nous engagerions pas sur la voie d'une nouvelle désillusion et que la condition première de réussite consistait à garantir les moyens. Las, le DIP a préféré invoquer la fatalité et imposer un changement sans revoir le scénario, en taillant dans les forces au front, mais en se gardant bien, par exemple, de toucher à un seul poste de directeur... Le choix du DIP d'aller de l'avant malgré des ressources insuffisantes n'est pas nouveau. Mais cette constance conduit plus sûrement au désastre et à la régression qu'au progrès. Demain, les autorités joueront la même partition avec la future réorganisation de l'enseignement spécialisé, prévue pour la rentrée 2010. Il faut s'y opposer dès maintenant et œuvrer aussi, car il est encore temps, pour rétablir un fonctionnement plus acceptable, davantage équitable et surtout moins aberrant que celui qui régit notre niveau d'enseignement depuis seize mois.

¹ Synthèse des résultats de l'enquête (15 déc. 2008, 16 pages) disponible sur le site de la SPG, sous AD du 10 nov. 2008

Le nouveau fonctionnement de l'enseignement primaire ne produit pas les effets escomptés, au contraire. Source de démobilitation du corps enseignant, il convient d'essayer de comprendre comment nous en sommes arrivés là.

Le DIP est resté sourd face aux revendications exprimées depuis un an. Occulter les doléances, se réfugier derrière des bilans globalement positifs et prôner la fuite en avant ne résoudra pas grand-chose. Un certain nombre de faits objectifs existent et ils doivent être pris en compte.

Deux modèles qui s'opposent

En 2006, la SPG a réclamé une centaine de postes de directeurs d'établissement (Dir-E). L'association des inspecteurs genevois (AIG), elle, n'en voulait que la moitié. Le calcul de l'association professionnelle reposait sur l'idée d'attribuer une direction à 100% pour 16 classes. Cela correspondait à environ 105 postes. L'AIG a établi pour finir un scénario comprenant 57 établissements répartis sur 7 régions. Le conseiller d'Etat a tranché le 2 novembre 2006 en faveur de la SPG et un accord signé le 16 entre la direction générale de l'enseignement primaire (DGEP), la SPG et l'AIG, a entériné cette décision. Le problème, c'est que le modèle de directeur que défendait la SPG était opposé à celui de l'AIG. Le syndicat soutenait un modèle plus proche des responsables d'école (RE) qui, une fois l'échelon des inspecteurs supprimé, auraient pu assumer de vraies responsabilités, jouer un vrai rôle d'autorité vis-à-vis de l'extérieur et notamment des parents, et occuper cette fonction à plein temps. Cela constituait déjà une sacrée évolution de l'ancienne fonction de RE. Comme en France, ces directeurs auraient eu des attributions hiérarchiques importantes à l'exception de celle d'exercer un contrôle sur les enseignants de leurs équipes.

Un compromis boiteux

Ce modèle, pour qui nous avons proposé un traitement salarial inférieur à celui des inspecteurs (cl. 21 au lieu de 22), justifiait une quantité élevée de postes pour assurer un vrai soutien de proximité. Malheureusement, le nombre de directions d'établissement a été défini avant que le cahier des charges des directeurs ne soit rédigé. Et donc, dans un deuxième temps, c'est le modèle très hiérarchique voulu par l'AIG qui a été retenu, avec la classe salariale 24 à la clé. En ménageant les deux parties, le résultat est forcément hybride et peu convaincant. Actuellement, toutes les manières d'endosser la fonction de Dir-E peuvent être observées. Mais un nombre certain de Dir-E, comme par hasard ceux qui donnent plutôt satisfaction à leur équipe, se sentent en fait encore assez proches du modèle que défendait la SPG, c'est-à-dire qu'ils ont axé leur action sur les aspects pédagogiques, ont répondu aux préoccupations des enseignants, et laissé les tâches de contrôle de côté. Il serait toutefois naïf de penser que, si l'on ne change rien, cette sorte d'hétérogénéité se poursuivra. Non, la réalité rattrapera ceux qui ont su composer avec leur fonction et soit ils se plieront au mode de gestion managériale dominant, soit ils quitteront leur poste pour être remplacés par des personnes au profil plus « conforme ». Avant que les Dir-E ne forment un groupe de plus en plus homogène, davantage motivé par le management que par le leadership pédagogique, il faut soit diminuer drastiquement leur nombre soit modifier leurs responsabilités.

Un réservoir insuffisant

L'ambition d'engager d'un seul coup 93 Dir-E impliquait de disposer ou d'être capable d'attirer suffisamment de personnes ayant les compétences pour assumer cette fonction. Or, il a vite été avéré, le DIP l'a reconnu en premier, que les candidatures n'étaient pas à la hauteur des attentes. Le repêchage des dossiers a engendré une suspicion légitime envers l'ensemble des Dir-E. Là encore, garder une position rigide comme l'a fait le DIP en maintenant à tout prix son plan, alors qu'à l'évidence une proportion importante des futurs cadres supérieurs n'avait pas les qualités requises, ne peut être compris que comme une incapacité à anticiper, à reconnaître les défauts et à s'adapter. Mais refuser aussi ensuite – alors qu'un 10% de « déchet » avait été prévu – de se séparer des éléments inadéquats constitue un aveu de faiblesse pire.

Un retour sur plus d'une année de nouveau fonctionnement met en évidence le fait que les écueils ont été nombreux et que certains auraient dû être évités. La présente réflexion ne clôt pas le chapitre. Souhaitons simplement qu'ensuite des enseignements seront tirés...

Surcharge de travail, grogne et épuisement professionnel seraient-ils le lot obligé de toute réforme ? Peut-être que le DIP préfère laisser passer ce message plutôt que d'admettre la réalité et reconnaître l'incapacité de ses services à mettre en œuvre le changement.

Pas de petits chefs !

Le conseiller d'Etat a eu beau marteler qu'il ne tolérerait pas l'avènement de Dir-E autoritaires et assoiffés de pouvoir, son discours est resté lettre morte. Une conception caporaliste de la fonction rebute et fait des dégâts – c'était déjà le cas par le passé avec quelques inspecteurs, mais à une échelle moindre. Aujourd'hui, certains Dir-E ont tout loisir (il faut bien s'occuper !) de convoquer à tout bout de champ des collègues pour des babioles, leur rappeler qui est le chef et leur chercher des poux dans la tête. D'aucuns ne souffrent pas qu'une idée autre que la leur puisse être exprimée et cherchent à couper les têtes qui dépassent. D'autres jouent sur l'affect (« vous m'aimez ou vous me quittez ! »). Face à des ambiances détestables, des équipes ont eu le courage d'écrire. Mais la DGEP a couvert ses cadres en banalisant les doléances, les reléguant à des « problèmes de communication » qu'elle se faisait fort d'aplanir. Seules les équipes soudées, qui ne s'en sont pas laissées compter, ont, avec l'aide de l'association professionnelle et au prix d'un grand effort, obtenu gain de cause. Ailleurs, le corps enseignant s'est divisé, la loi du silence à commencer à s'installer, et les conflits perdurent. Si, par négligence, ces cadres aux compétences insuffisantes sont confirmés dans leur fonction à la rentrée 2010 (après deux ans de période probatoire), la situation des équipes actuellement en souffrance ne s'améliora pas, au contraire.

Girouettes régionales

L'évaluation des Dir-E révèle l'ampleur du malaise. Ce sont les cinq directeurs en charge des régions qui sont censés la faire, par délégation. Mais ceux-là ont été propulsés au dernier moment à cette pseudo fonction, sans cahier des charges. En effet, le conseiller d'Etat, faisant fi de la concertation, a décrété au printemps 2008, qu'il ne nommerait pas de directeurs de région, que ceux en place à la DGEP n'avaient qu'à se dédoubler et improviser. Du jour au lendemain, sans formation, ces cinq directeurs se sont vu attribuer la responsabilité d'une vingtaine de Dir-E. Outre le fait que ce suivi requiert des compétences qui ne sont pas innées, la nouvelle charge qui s'ajoute aux autres double en quelque sorte le volume de travail et a eu pour conséquence qu'aucune tâche n'a été assumée à satisfaction. Déboussolée, la DGEP n'a, dans nombre de cas, même pas eu l'occasion d'entendre l'avis du corps enseignant sur la capacité de son Dir-E à gérer l'établissement.

Les errances se répètent

Les multiples travers de la rénovation, depuis 1995 jusqu'à son quasi abandon en 2002, ont été analysés. Ils étaient censés être évités lors de cette nouvelle réforme. Sans pécher par naïveté, nous étions en droit d'espérer que les leçons du passé serviraient, du moins en partie. Elles semblent cependant totalement ignorées. Le DIP continue à prétendre qu'il faut laisser du temps et ne prend aucune mesure corrective. Mais, finalement, si la réforme divise à nouveau, n'est-ce pas aussi tout simplement dû au fait que la DGEP, censée piloter le changement, n'est pas vraiment convaincue et ne croit pas à ce qu'elle fait (mal) ? M. Didier Salamin, ancien directeur général, n'avouait-il pas déjà, au moment de prendre sa retraite, que son pire souvenir² était le jour où il avait appris que les notes allaient disparaître ? *A posteriori*, on imagine sans peine sa motivation à défendre la rénovation... Pour rire, relevons encore que lors de la première commission de fonctionnement, le 9 septembre 2005, les maîtres mots étaient : « déhiérarchisation » et « désenchevêtrement ». Avec une DGEP nantie de tous les pouvoirs et un système opaque, plus bureaucratisé que jamais, c'est raté.

Olivier Baud – 22 octobre 2009

² Cf. interview réalisée par Laurence Bézague dans le Tribune de Genève du 27 déc. 2008



Questionnaire express SPG
sur la mise en place du nouveau fonctionnement
de l'enseignement primaire, novembre 2008

Synthèse

Table des matières

1. Préambule		p. 1
2. Introduction		
2.1 Conditions de l'enquête – objectifs		p. 2
2.2 Taux de participation – réponses obtenues		p. 2
3. Synthèse cantonale des questions 1 et 2 : « problématique, sujet prégnant pour l'équipe » et « proposition d'ajustement »		
3.1 Tableaux en regard des principaux items (10, lettres A à J)		p. 3
3.2 Commentaires		p. 10
3.3 Résumé		p. 11
4. Résultats de la question 3 : « indice de satisfaction »		
4.1 Détails des réponses par région		p. 12
4.2 Commentaires		p. 13
5. Remarques générales et pistes pour le court et moyen termes		
5.1 Interprétation des résultats de l'enquête et suites		p. 13
5.2 Réflexions complémentaires du comité, au-delà de l'enquête		p. 15
6. Conclusion		p. 15
7. Annexe (questionnaire express)		p. 16

Société pédagogique genevoise – *Le groupe de travail ad hoc et le comité SPG* – 15 décembre 2008

1. Préambule

Le nouveau fonctionnement devait permettre à l'école genevoise d'améliorer les prestations offertes aux élèves en assurant aux enseignants un soutien de proximité.

Suite à des retours très contrastés de la rentrée scolaire 2008, la SPG a fait un point de situation sur la mise en place du nouveau fonctionnement.

Un questionnaire soumis à tous-tes les enseignant-e-s et une Assemblée des délégués (AD) ont permis de mettre en évidence des problématiques récurrentes dans ce nouveau fonctionnement. La présente synthèse en montre les points les plus saillants.

2. Introduction

2.1 Conditions de l'enquête – objectifs

Le questionnaire express a été envoyé aux délégué-e-s SPG par voie électronique le 17 octobre 2008, veille des vacances d'automne. L'envoi postal, lui, est arrivé dans les établissements et services en fin de semaine de la rentrée (30-31 octobre). En gros, 10 jours étaient laissés pour distribuer les feuilles aux collègues, leur donner le temps de les remplir, les récolter ensuite et, pour finir, en faire la synthèse. Les retours étaient attendus à l'occasion de la première Assemblée des délégué-e-s (AD) le 10 novembre 2008. Un premier dépouillement a alors été effectué à chaud en séance et certains résultats, avec les réserves d'usage, ont été directement communiqués à l'AD (cf. PV de l'AD du 10 nov. 2008, disponible sur le site SPG : www.spg-syndicat.ch).

Ce questionnaire visait essentiellement à effectuer une prise de température de l'ensemble de l'école primaire et n'avait donc pas la prétention de traiter scientifiquement la question. D'une part parce que le syndicat n'a aucune compétence en matière statistique et, d'autre part, parce que, par exemple, chaque avis d'un établissement était pris en considération égale, quelle que soit sa taille. Par ailleurs, l'objectif d'une telle enquête – forcément réductrice, comme la SPG l'a annoncé d'emblée – était aussi de donner l'occasion à chacun-e de s'exprimer et, par là-même, de tenter à la fois d'y voir plus clair dans une situation à juste titre décrite comme confuse et également de contribuer à apaiser un mécontentement grandissant en lui donnant une dimension plus objective. Les 3 questions de l'enquête se voulaient formulées de manière neutre, voire même positive ; il a aussi été précisé qu'il ne fallait pas les appréhender sous l'angle de la mise en place des directions d'établissement (ce n'était pas une évaluation des DIR-E) mais bien sous celui de tous les éléments nouveaux à la rentrée scolaire 2008.

2.2 Taux de participation – réponses obtenues

65 établissements sur 91 ont répondu. Pour les autres corps professionnels représentés à l'AD, les réponses émanent des secteurs de formation (mathématique, OSTEPE, environnement) et des maîtres-ses spécialistes arts visuels (MS AV) et du groupement des enseignant-e-s en éducation musicale/rythmique (GEMR). Quelques relances par courrier électronique ont été faites durant la période du 30 octobre au 7 novembre mais aucune après le 10 novembre.

Au vu du délai très court (10 jours) et de la situation quelque peu chaotique qui prévaut dans l'enseignement primaire depuis la rentrée du mois d'août, le taux de participation des établissements (71,4%) est satisfaisant. Il est aussi à mettre en relation avec le nombre d'établissements qui siégeaient à cette date à l'AD (67). Le laps de temps restreint a été fatal aux corps professionnels qui vraisemblablement n'ont pas eu le temps de se réunir ou de se concerter pour apporter une réponse spécifique. Certains MS ont toutefois répondu en tant que membres de l'équipe d'un établissement. Le grand absent, et pour cause, est l'enseignement spécialisé qui ne s'est pas vraiment senti concerné vu que rien de nouveau n'a été prévu pour lui ; il est probable aussi que les effets des changements intervenus dans l'enseignement ordinaire sur le secteur spécialisé restent encore trop flous pour en dire quelque chose.

Enfin, il faut noter que s'il était bien demandé aux établissements de désigner une problématique, au singulier donc, la plupart des équipes ont choisi d'en énoncer plusieurs. Cela montre que les choix à opérer par le corps enseignant n'étaient pas évidents mais qu'il a bien fallu en faire tout de même vu que l'espace laissé à la rédaction était relativement restreint. Le travail de synthèse ne s'en est pas trouvé facilité. Mais la récurrence observée de certaines problématiques se trouve en bonne corrélation avec les interventions des délégué-e-s faites en séance avant annonce des résultats. Ainsi, lorsque par exemple le mécontentement par rapport au service des remplacements est relevé par 30 établissements sur 65 (46%), cela indique un problème aigu, car il serait illusoire de penser que les 35 qui ne le mentionnent pas en sont satisfaits.

3. Synthèse cantonale des réponses des établissements

(Questions 1 et 2 : « problématique, sujet prégnant pour l'équipe » et « proposition d'ajustement »)

Les réponses de 65 établissements au questionnaire ont été dépouillées
(65/91 établissements = 71,4%)

3.1 Tableaux en regard des principales problématiques et propositions

Les nombreuses problématiques relevées ont été regroupées sous 10 catégories principales (lettres A à J) ; pour chaque catégorie, le nombre d'établissements pour qui cette problématique était prégnante est indiqué entre parenthèses ainsi que le pourcentage que cela représente (à noter que la place pour répondre sur le questionnaire était limitée et que des choix devaient forcément être opérés). Les verbatim sont là pour agrémenter et illustrer mais ne prétendent pas représenter un sentiment majoritaire ; ils proviennent tous d'établissements différents.

A. Organisation de la rentrée 2008 en général (39 établissements ; 60,0%)

Problématiques	Propositions
La rentrée a été vécue comme catastrophique. La mise en place du nouveau fonctionnement est perçue comme précipitée, peu réfléchie, pas préparée, mal organisée. Le manque d'anticipation engendre une nette surcharge de travail. C'est beaucoup de changements pour des résultats que les enseignants ne perçoivent pas du tout pour l'instant. Les établissements sont désorganisés ce qui leur fait regretter le fonctionnement antérieur et craindre pour la mise en place des dossiers à venir. Il y a une démotivation et augmentation du stress pour tous.	Donner un cadre pour stimuler un travail efficace pour tous. Pour la suite de la mise en place du fonctionnement, plusieurs établissements demandent une meilleure anticipation et une planification des éléments à concrétiser sur le terrain; il s'agit notamment de donner les moyens financiers, en temps et en personnel, de réaliser ce que l'institution entend mettre en place.
Les contraintes sont plus nombreuses que jamais et paradoxalement, la communication est déficiente . Par exemple, dans certains établissements, personne ne veut s'engager dans le conseil d'établissement parce que c'est une surcharge et une contrainte de trop.	Améliorer les conditions de travail : cesser de gonfler les effectifs des classes, être plus à l'écoute des besoins des équipes, octroyer une vraie autonomie pour les établissements, etc. Trouver les moyens de travailler en classe plus sereinement, pour les élèves et enseignants.
Les enseignants ont dû faire face à une avalanche d'informations contradictoires, floues, lourdes à transmettre. Il y a un manque de transparence généralisé; les enseignants constatent une certaine opacité sur l'utilisation de l'enveloppe des heures au cachet. Il y a eu une manipulation des chiffres du taux d'encadrement. Le conseil d'établissement est un autre dossier pour lequel les enseignants sont dans le flou le plus total. Le projet a dû être négligé pour la concertation sur le PER, il y a un manque de suivi administratif de la DGEP, les effectifs sont en augmentation.	Améliorer la communication. Il est nécessaire de mieux expliciter ce qui est prévu par la suite : clarifier la mise en place des conseils d'établissement et l'utilisation des heures au cachet.

(Suite du point A. Organisation de la rentrée 2008)

Le passage au tout informatique a été mal anticipé. Tout passe par la messagerie électronique et certains se demandent si l'enseignement primaire ne devient pas une entreprise impersonnelle, habitée par des ordinateurs et non plus des humains.	Doter tous les enseignants de postes informatiques.
Tout prend plus de temps à se mettre en place qu'avant, parce que tout passe par les Dir-E. Les décisions sont ralenties.	Les Dir-E doivent enfin se mettre à travailler pour les établissements et pas pour la DGEP.
Des équipes se demandent si elles peuvent garder leur projet d'établissement .	Evaluer l'impact de la réorganisation auprès des élèves également.

Verbatim : « Les changements nous tombent dessus (quand ils arrivent jusqu'à nous) sans explication. »

« Tout est fait dans l'urgence, sans priorité, sans tenir compte de ce qui est important pour les élèves, la classe, le programme. »

B. Équilibre entre l'administratif et le pédagogique (38 établissements ; 58,5%)

Problématiques	Propositions
L'administratif prend le pas sur le pédagogique et cela crée de la surcharge administrative . Les enseignants manquent de temps pour s'occuper des préparations pour la classe ; ce travail se fait toujours dans l'urgence.	Prévoir des séances pédagogiques rapidement pour accorder plus d'importance au travail pour et avec les enfants, notamment les préparations pour la classe. Une clé de répartition entre pédagogique et administratif pour les séances, et entre les Dir-E et l'équipe, permettrait d'y voir plus clair.
Il y a des variations d'un établissement à l'autre dans la répartition des tâches administratives. Certaines directions d'établissement font beaucoup de travail administratif, mais elles n'ont pas le temps de suivre le travail pédagogique des équipes qui avancent seules dans ce domaine.	Augmenter les forces de secrétariat pour prendre en charge une partie de l'administratif. Plus de temps de MA dans les établissements pour aller aussi dans ce sens. Refuser les conseils d'établissement qui apparaissent comme une charge trop lourde pour l'instant.
Un signe clair de l'importance accordée à l'administratif : les tâches administratives sont rémunérées, contrairement aux tâches pédagogiques. L'impression est que l'autonomie de l'établissement exige plus de bureaucratie .	L'organisation des tâches administratives doit être repensée dans son ensemble au niveau de la DGEP, quitte à ce que cette dernière en assume plus.
Dans les TTC, on traite de sujets qui ne concernent pas tout le monde, il n'y a plus de temps pour parler de la cohérence du travail dans l'établissement.	Une meilleure planification des séances pour dégager du temps pour la réflexion pédagogique. Prévoir aussi plus de décharges pour faire face, planifier, organiser, le nouveau fonctionnement.

Verbatim : « Beaucoup de pression – Charge de travail encore plus importante ; ras-le-bol des obligations procédurières – SENTIMENT D'ETOUFFEMENT ! »

« Nous avons besoin de moins d'administratif et pour cela on pourrait déplacer ce travail à la DGEP. Il faudrait augmenter le temps de travail du MA pour pouvoir s'investir plus sur le plan pédagogique dans l'établissement. »

C. Fonctions, rôles et tâches : - Qui fait quoi ? (36 établissements ; 55,4%)

Problématiques	Propositions
Les fonctions et les rôles de Dir-E et de MA sont peu clairs ; il n'a jamais été explicitement dit qui reprenait les tâches des anciens MP ou RE. Il y a des situations de délégations excessives qui surchargent les enseignants et n'aident pas à comprendre qui prend la responsabilité d'écrire le projet et le diagnostic, de tenir les comptes, etc. Ces questions amènent une augmentation des réunions de coordination entre Dir-E et enseignants.	Meilleure définition des cahiers des charges des MA et Dir-E, en réfléchissant à l'articulation des deux fonctions. Le travail de secrétariat doit être pris en charge par des secrétaires (les PV et répondre au téléphone, par exemple) et non par les MA. Urgent de cesser le glissement des charges vers les enseignants.
Dans certains établissements, personne ne veut assumer la charge de MA. Suivant les tâches qui lui sont confiées, il y a une inadéquation entre la fonction et le temps à disposition. La question de la rémunération n'est toujours pas clarifiée.	Les tâches du MA devraient se rapprocher de celles du RE, avec des décharges pour son travail. En fonction des besoins de l'établissement, l'équipe devrait pouvoir choisir entre le contrat 1 ou 2 pour le MA.
Incompréhension par rapport à qui prend les décisions : la/le Dir-E ou l'équipe ? Impression que peu de décisions sont prises et assumées.	
De même, quelle est la position des Dir-E: avec son équipe ou avec la DGEP ? Les Dir-E évaluent les enseignants, mais comment, avec quelles compétences et légitimité ?	Le Dir-E ne devrait pas évaluer les enseignants.

Verbatim : « L'arrivée d'un directeur ne nous enlève pas une charge de travail mais nous en rajoute ! »

« Trop de flou et trop d'attentes : « on » attend que l'équipe des enseignants prenne toutes les initiatives. Qui assure le travail pédagogique fait auparavant par les RE ? Personne ! »

D. Les directrices et directeurs d'établissements – Dir-E (32 établissements ; 49,2%)

Problématiques	Propositions
Dans certains établissements, les Dir-E sont sur un mode hiérarchique désagréable : manque de communication et de relations humaines, contrôle tatillon et pesant du travail des enseignants, remise en question systématique des décisions d'équipe. Les enseignants ne comprennent pas le but des entretiens que les Dir-E ont mené avec eux et craignent les futurs entretiens périodiques.	Réguler les relations avec les Dir-E : moins d'autoritarisme, plus de collaboration, leur apprendre à écouter, à mettre les priorités, plus de présence, notamment dans les classes pour comprendre ce qui s'y passe, pour tenir compte du travail que la tenue de classe exige. Donner la possibilité de faire une évaluation des Dir-E, sous forme de bilan par exemple. Autre garde-fou contre les dérives potentielles : avoir à disposition des superviseurs qualifiés.
Les équipes manifestent de l'incompréhension lorsque les Dir-E ne tiennent pas compte de ce qui s'est fait avant leur arrivée ou prennent des décisions sans consulter l'équipe .	
Craintes que les futures relations avec les familles (entretiens et conseil d'établissement, par exemple) ne soient biaisées.	Accorder davantage de soutien dans les entretiens avec les parents (surtout quand les situations sont délicates).

(suite du point D. Les Dir-E)

<p>Le peu de présence des Dir-E est relevé, alors que le fonctionnement de l'établissement dépend en grande partie de lui. Cela est parfois dû au fait que l'établissement est multi sites. Son horaire de présence est variable et les enseignants peinent à s'y retrouver. Ces absences donnent le sentiment d'un manque d'une locomotive pour stimuler la réflexion et proposer des pistes d'actions.</p>	
<p>Le manque de présence des Dir-E sur horaire scolaire dû à leur formation leur est reproché. Cette formation ne semble pas les préparer pour ce qui les attend vraiment sur le terrain. Certains Dir-E semblent ne pas connaître le fonctionnement ordinaire d'une école.</p>	<p>La formation des Dir-E devrait leur permettre de faire face aux problèmes du terrain.</p>
<p>La classe salariale 24 est trop élevée.</p>	
<p>Incompréhensions par rapport au lien entre le travail des anciens RE, des MA et des Dir-E ; le flou qui entoure l'articulation passée et présente entre ces trois fonctions fait que la gestion de certains établissements est plus que douteuse. Le travail pour l'instant repose sur les épaules des enseignants, d'où surcharge.</p>	<p>Il faut que le Dir-E prenne mieux en compte ce qui a été fait, sache mieux ce qu'il peut déléguer ; la charge administrative des enseignants doit diminuer pour qu'ils aient le temps de s'occuper de problématiques pédagogiques. Prévoir un temps de décharge conséquent entre le Dir-E et le MA, pour rendre les éléments de l'établissement cohérents et efficaces, davantage d'échanges informels avec les enseignants en salle des maîtres.</p>
<p>Un aspect important est le lien entre les Dir-E et les inspecteurs de l'enseignement spécialisé pour la gestion des regroupements. Il y a eu beaucoup de problèmes et il y a des fonctionnements à clarifier.</p>	<p>Améliorer ou fluidifier la communication, notamment entre les Dir-E et les inspecteurs et les enseignants du spécialisé.</p>
<p>En cas de conflit avec le Dir-E, qui arbitre ? Craintes d'une déresponsabilisation des enseignants parce qu'ils seraient mis sous tutelle par leur Dir-E. Où sont les garde-fous en cas de dérives des Dir-E ? Certaines équipes regrettent l'ancien fonctionnement.</p>	<p>Eloigner les Dir-E des salles maîtres et des écoles, revenir à la situation d'avant avec inspecteurs et RE.</p>

Verbatim : « La collaboration avec notre Directeur est entièrement satisfaisante. Sentiment d'avoir plus de travail que l'année dernière (administratif), pieds et poings liés par des décisions qui passent dorénavant via la direction. »

« Il y a un manque de communication et de concertation « humaine » (dialogue) entre la directrice et le corps enseignant. »

« Nous sommes très satisfaits du travail de notre directrice et de ses qualités humaines et de gestion. »

« Ce système est beaucoup trop coûteux par rapport à ce qu'il apporte dans une école. »

E. Service des remplacements – SEREP (30 établissements ; 46,2%)

Problématiques	Propositions
Problème d' horaires trop restreints du SEREP.	Avoir des horaires plus étendus.
Problème d'absence de répondeur .	Disposer d'un répondeur pour pouvoir demander des remplaçants.
La recherche des remplaçants est épuisante .	Le SEREP doit gérer les absences de courte durée imprévisibles.
Insatisfaction générale quant à la nouvelle organisation du SEREP.	Une suggestion technique : un système de gestion par serveur vocal.

Verbatim : « Le service des remplacements... comme avant ! »

« Avec le nouveau système de remplacement, il y a des risques de devoir faire plusieurs téléphones avant d'obtenir une personne disponible, de plus, le service des remplacements risque d'être saturé, il y a donc un risque de ne pas l'atteindre. »

F. Aide aux élèves en difficulté et apports spécifiques (28 établissements ; 43,1%)

Problématiques	Propositions
L'aide aux élèves en difficulté est en diminution. Les postes d'enseignant-e titulaire chargé-e du soutien pédagogique (ETCSP) ont diminué.	Il faut plus de postes d'ETCSP. Une réflexion devrait être menée sur le suivi des ETCSP et l'avenir de la profession.
Le redéploiement des MS est catastrophique ! Les MS ne savent pas comment ils doivent travailler.	Il faut plus de postes de MS. Pour les MS, les enseignants disent leur attachement à des demi classes. Améliorer la gestion des postes et leur fonctionnement.
Il n'y a plus d'ETCSP ni de MS pour l'enseignement spécialisé .	Il faut davantage de postes d'ETCSP et de MS pour le secteur spécialisé en particulier.
L'organisation des classes d'accueil (CLAC) est très difficile, par exemple quand plusieurs écoles sont concernées par une même classe.	Il faut plus de classes d'accueil. Il serait bon de prolonger à deux ans la prise en charge des élèves peu scolarisés.
Quel bénéfice les élèves en grande difficulté retirent du nouveau fonctionnement ? Les moyens ne sont pas donnés pour apporter de l'aide à ces élèves, ni pour mettre en place des mesures d'accompagnement .	Quand les besoins de l'établissement l'exigent, il faut des éducateurs et des logopédistes. Mettre la priorité aux mesures d'accompagnement; notamment en redéfinissant les besoins en matière de soutien.
Etudes surveillées : il y a beaucoup de demandes, mais peu de places. On ne sait toujours pas clairement si elles sont obligatoires et, dans ce cas de figure, quel est le projet pédagogique qui est visé. Les ES sont vécues plutôt comme une charge de plus.	Il faut pouvoir proposer la tenue de groupes aux LME pour soulager les enseignants. Diminuer les effectifs des groupes ES (6 élèves). Il faut des moyens qui tiennent compte de la configuration de l'établissement.

Verbatim : « J'ai une 6P avec 15 mesures d'accompagnement sur 24 élèves. Je rame !!! »

« Le manque de postes pour le soutien des élèves et surtout les effectifs dans la classe des STACC (16 enfants de la 1E à la 6P dans un local inapproprié). »

G. Temps de travail en commun – TTC (19 établissements ; 29,2%)

Problématiques	Propositions
Il y en a trop .	Fixer une fourchette raisonnable du nombre attendu de séances (+ rythme et durée).
Ils sont trop longs .	Prendre le temps de travailler des thématiques pédagogiques, ne pas toujours se laisser envahir par les urgences.
Ils sont parfois prévus sur le mercredi .	
Il arrive aussi que des séances supplémentaires soient ajoutées, ce qui complique la vie privée des enseignants.	Il faut absolument fixer les dates de TTC et s'y tenir.
Les TTC sur temps de midi sont difficiles à vivre pour les enseignants.	
L'utilité des TTC est parfois douteuse, parce que les sujets sont mal ciblés . Ils sont établis sans tenir compte de ce qui s'est fait avant dans les établissements.	Les séances en plénière ne semblent pas être des plus efficaces ; différencier les groupes en fonction des besoins. Une action sur le suivi collégial permettrait plus d'efficacité.
L'animation de ces séances laisse à désirer, ce qui ajoute encore au sentiment d'inefficacité.	Des séances mieux animées pourraient éviter d'ajouter des séances.

Verbatim : « Les TTC ne sont utiles que pour la directrice qui ne connaît pas du tout le système genevois. »

« Trop de séances (commissions, TTC, séance en tout genre) trop longues, trop de blabla, trop de retours sur des choses qui ont déjà été faites, pourquoi ? Trop d'administratif à faire au détriment des actions sur le terrain et de leur préparation. »

H. Formation continue collective (14 établissements ; 21,5%)

Problématiques	Propositions
La formation continue collective a souffert d'un déficit d'information. Déception de ne pas pouvoir poursuivre des projets , parce qu'il faut prendre le temps de FC collective pour le diagnostic et l'élaboration du projet d'établissement. C'est d'autant plus exaspérant quand ce projet existe déjà.	Certains établissements souhaitent pouvoir mener la FC comme prévu l'an passé. Cela implique d'obtenir du temps déchargé pour le projet. Avoir la possibilité de prendre du temps en dehors des heures scolaires pour rédiger le projet.
Qui doit définir le projet de FC collective ? Comment élaborer une idée de FC collective entre trois bâtiments qui mobilise tous les enseignants, quand il y a des intérêts différents d'un bâtiment à l'autre ?	Pour les établissements multi sites, est-il possible de proposer plusieurs FC à choix ?

Verbatim : « Nous avons déjà un projet [d'établissement] pour nos deux écoles, (...) rédigé. Notre directrice nous annonce que nous allons prendre une partie de notre formation continue pour la mise en forme de ce document... Que devient alors la formation continue ? »

« Notre formation continue a été sucrée au profit du projet d'établissement (sur trois ans). »

I. Directives 2008-09 en ligne – ETIDEP (13 établissements ; 20,0%)

Problématiques	Propositions
Le site rend difficile la consultation des directives et la recherche des informations.	Recevoir les infos de façon plus conviviale.
Les directives sont peu claires, souvent en chantier. Lorsqu'elles sont remises à jour, il est impossible de repérer les modifications . Ce qui oblige à relire la même directive plusieurs fois.	Prévoir un système pour signaler les modifications.
Les directives ne sont pas sécurisées .	
Il y a toujours des problèmes d'accès pour les MS et ETCSP. Le système est incompatible avec certains ordinateurs.	Fournir un exemplaire des directives par école, en version papier avec une table des matières.

Verbatim : « Nous détestons unanimement ETIDEP. Les circulaires sont souvent modifiées et les modifications ne nous sont pas indiquées. On se retrouve dans la situation paradoxale suivante : pour connaître les circulaires, il faut passer sa vie à les lire. On travaille quand, alors ? »

« Les directives ne sont pas prêtes, pas fixes et pas faciles d'accès. »

J. Regroupement d'écoles très différentes (9 établissements ; 13,8%)

Problématiques	Propositions
La réunion d'écoles dans des établissements multi sites est très compliquée.	Revoir le scénario, la composition de certains établissements. Utiliser l'enveloppe des heures au cachet pour différencier les ressources en fonction des besoins de chaque équipe.
Pour les écoles avec un passé de projet, cet état de fait est vécu comme un frein au projet .	
Ces écoles ont une identité , une histoire de projet très opposée l'une à l'autre et elles se retrouvent au sein du même établissement. Elles sont sur des communes différentes.	Maintenir au moins l'identité des petites écoles. Ces situations reposent la question de la taille de l'établissement

Verbatim : « La Dir-E a tendance à tout vouloir reprendre à zéro, comme si rien n'avait été fait avant. »

« Un directeur sur deux écoles, ça ne fonctionne pas. »

« Le regroupement de deux écoles n'est pas satisfaisant, nous nous demandons quel en est l'intérêt. »

3.2 Commentaires

Une des problématiques principales pourrait se résumer dans cette formulation maintes fois entendue :

« L'an passé, nous avions un projet qui soudait l'équipe et une RE déchargée à 50% qui abattait un nombre considérable de tâches ; aujourd'hui nous avons une Dir-E à 100%, souvent absente, qui ne tient pas compte du contexte local et qui entend nous attribuer toutes les tâches effectuées hier par la RE alors que, par ailleurs, nous ne savons même pas ce qu'elle fait. »

Cette **situation paradoxale**, où le doublement des forces n'apporte aucun soulagement, fortement ressentie par les équipes, cause un tort certain au nouveau fonctionnement. En effet, il a souvent été affirmé, pour justifier le changement, que « la fonction d'un directeur d'école est de décharger les enseignants de tout ce qui les empêche d'aider les élèves à apprendre ». Cette formule, aussi plaisante que peu officielle, recèle pourtant un fond de vérité crucial. Aujourd'hui, force est de constater que c'est l'effet contraire qui prédomine. Et si avec le temps ce sentiment s'accroît ou même ne se dissipe pas, si le corps enseignant ne peut se consacrer davantage aux tâches d'enseignement, alors des conséquences négatives sur les apprentissages des élèves sont à prévoir.

Une autre problématique préoccupante, qui se lit transversalement dans la plupart des remarques des enseignant-e-s, est la **surcharge de travail**. Cette augmentation de la charge de travail semble due en partie aux tâches administratives dévolues aux enseignant-e-s, tâches qui croissent ou qui, au mieux, n'ont pas diminué, et aussi au fait que la tendance à exiger toujours davantage de l'école et du corps enseignant, à tous les niveaux, n'est pas nouvelle et se poursuit sans qu'un signe de stabilisation ou d'enrayement ne soit donné. Là encore les conséquences de cet état de fait sont connues : maladies, burn-out, stress, etc. et iraient – faut-il le préciser – à fin contraire des intérêts de l'école.

Mais il faut aussi se rappeler l'origine de ce nouveau fonctionnement qui remonte quand même aux résultats d'une vaste **enquête « santé des enseignants primaires »** effectuée par *Actions en santé publique* sur mandat du département de l'instruction publique en 2002 et dont le rapport, daté de décembre 2003¹, montrait que la charge de travail, déjà importante à l'époque, endossée par le corps enseignant pouvait cependant être supportée grâce au soutien collégial au sens large et à la latitude de décision assez grande. Le rapport concluait néanmoins à un déficit de soutien hiérarchique et à la nécessité d'y remédier. A cet égard, si la mise en place des directions d'établissement est censée apporter ce soutien hiérarchique de proximité – ce qui ne se vérifie pas vraiment pour l'instant – elle ne devrait pas, sous peine de perdre tout l'effet bénéfique escompté, engendrer une dégradation du soutien collégial et de la marge de manœuvre des enseignants. Le changement peut certes occasionner un déséquilibre temporaire, mais il devrait être le plus faible possible et, surtout, ne pas durer.

Les **propositions** faites pour remédier aux difficultés rencontrées peuvent paraître relever principalement de la communication ou se résumer à des vœux pieux. L'effort fourni pour chercher des améliorations n'est toutefois pas à négliger et mérite d'être sérieusement étudié par l'autorité. Il est clair que les défauts de communication peuvent être invoqués en tout temps et continueront à l'être. Et que réduire le marasme de la rentrée 2008 à une question de communication (avec les promesses qui suivront « on va faire mieux, promis, juré ») constituerait une erreur de pilotage. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas y travailler mais simplement qu'il serait vain de vouloir se contenter de cela. Ainsi, un certain nombre de propositions peut donner lieu à des ajustements assez rapides. L'exemple du répondeur à rétablir (ou d'un système analogue) pour le service des remplacements (SEREP) est assez évident.

Tout ce qui touche aux **moyens** pourrait aussi être corrigé promptement si les décisions politiques le permettaient et que le département quittait le discours désolé sur la soi-disant impossibilité de

¹ <ftp://ftp.geneve.ch/primaire/rapport-papart.pdf>

concrétiser ses intentions dès qu'elles ont le défaut d'avoir un coût. Quant aux suggestions qui ont trait à la redéfinition de certains concepts et autres modalités (regroupement d'écoles, durée des temps de travail en commun, cahiers des charges, mandats, etc.), elles interpellent directement la concertation et la commission du fonctionnement en particulier, instance qui doit pouvoir s'en saisir sans délai et apporter des réponses claires et précises.

A noter que les établissements du **réseau d'enseignement prioritaire** (REP) rencontrent moins de problèmes que les autres et leurs enseignants sont nettement plus satisfaits du nouveau fonctionnement (cf. pt 4.2). En effet, 11 d'entre eux (sur 14) ont répondu au questionnaire et, si l'on retrouve quand même la plupart des problématiques soulevées par l'ensemble, mais atténuées, le véritable grief du REP, s'il ne fallait en retenir qu'un seul, tiendrait plutôt à la question des effectifs de classe trop élevés. La présence de l'éducateur/trice social-e, lorsqu'elle est relevée, constitue toujours un avantage très positif, qui soulage le corps enseignant.

Verbatim : « *Les promesses d'effectifs bas en REP ne sont pas tenues (il y a des classes de 1P-2P à 22 élèves). Le taux d'encadrement correspond, mais les ETCSP ne peuvent pallier aux 22 élèves au quotidien, ce d'autant plus que nous avons perdu des forces de MS.* »

Enfin, il faut relever que la partie « **commentaires éventuels** » qui venait sous la question 3 du questionnaire a été largement utilisée. Toutefois les remarques n'avaient en général pas trait uniquement à l'indice de satisfaction lui-même. Ainsi, plusieurs équipes ont tenu à faire la distinction entre leur mécontentement face aux conditions de mise en œuvre du nouveau fonctionnement et la bonne collaboration qu'elles entretenaient avec leur Dir-E. D'aucunes ont précisé qu'une certaine prise en charge du travail administratif et la rapidité des décisions, notamment pour les cas particuliers d'élèves, donnaient satisfaction. Par ailleurs, dans quelques établissements, que la situation soit satisfaisante ou pas, des enseignants estiment qu'il est trop tôt pour faire un bilan. Mais il est quand même étonnant que, au-delà de considérations sur les relations agréables avec le ou la Dir-E, pratiquement aucun élément positif tangible – un réel bénéfice apporté par cette fonction nouvelle – ne soit avancé, même si, il faut bien le reconnaître, ce n'était pas l'objectif premier de l'enquête menée par l'association professionnelle.

3.3 Résumé

L'enquête sur la mise en place du nouveau fonctionnement à la rentrée 2008 fait ressortir que :

- Jamais une rentrée scolaire ne s'est effectuée dans des conditions aussi mauvaises ;
- La mise en place des directions d'établissement cause globalement une surcharge de travail ou, au mieux, n'allège en rien la charge du corps enseignant ;
- De graves défauts de communication rendent peu compréhensibles l'objectif poursuivi et les rôles et tâches des différents acteurs ;
- L'objectif, quand il est perçu, à tort ou à raison, ne semble jamais atteint ni en voie de réalisation ;
- Le découragement, la démotivation, la déresponsabilisation et le stress guettent les enseignant-e-s ;
- Des changements sont attendus, en urgence.

Verbatim : « *Malgré le chaos venant de la DEP, le terrain s'en sort pas trop mal.* »

4. Résultats de la question 3 « indice de satisfaction » (65 établissements sur 91 ont répondu = 71,4% de participation)

Question posée aux établissements de l'enseignement primaire :

- Sur une échelle de 1 à 8, donnez (cochez ☒) votre indice de satisfaction par rapport à la mise en place du nouveau fonctionnement à la rentrée 2008 :

(totale insatisfaction) 1 2 3 4 5 6 7 8 (entière satisfaction)

4.1 Détails des réponses par région

-	+
---	---

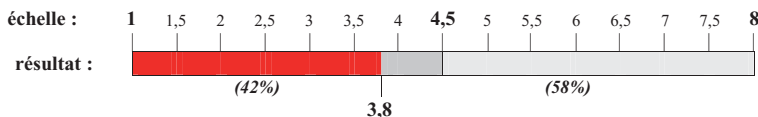
région	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7	7,5	8	
BE		*	*	*	**		** **	*	*			*				12/18
G1	*		**		**	**	** *		**				*			13/18
G2	*		*		*	**	*		**		** **					12/17
TH		*	** *		**		*	**	** *	**						14/19
VU	**		*	*	** *	*		*	*	*	** *					14/19

total	** **	**	** ** **	**	** ** ** **	** ** *	** ** ** *	**	** ** ** *	**	** ** ** *	*	*			
	4	2	8	2	10	5	9	4	9	3	7	1	1	0	0	65/91
=	4	3	16	5	30	17,5	36	18	45	16,5	42	6,5	7	0	0	246,5
%	6%	3%	12%	3%	15%	8%	14%	6%	14%	5%	11%	1,5%	1,5%	0%	0%	100%

Moyenne par régions :

Bertrand (BE)	Geisendorf 1 (G1)	Geisendorf 2 (G2)	Thônex (TH)	Vuillonnex (VU)	Moyenne des régions
3,7	3,6	4,2	3,7	3,7	3,8

Moyenne générale : 3,8 (246,5/65)



Verbatim : « Même si notre directeur ne nous ennue pas trop, sa présence ou plutôt sa fonction a créé au sein de l'équipe un climat délétère. Les enseignants n'osent plus parler et se parler. »
« Merci à la SPG pour ce sondage ! »

4.2 Commentaires

Les chiffres sont assez parlants. L'échelle sur 8 a peut-être pu surprendre. Mais c'est surtout au niveau de la lecture du résultat de la moyenne générale qu'il faut faire un effort afin d'éviter de penser que 3,8 serait proche d'une certaine moyenne connue (3,5/6 ou 4/6, c'est selon...). La moyenne avec une échelle de 1 à 8 se situe bien à 4,5 et, même si elle avait été atteinte, il n'y aurait guère de quoi pavoiser. Avec un écart négatif de 7 dixièmes par rapport à la moyenne, la situation est donc périlleuse.

Les moyennes des établissements ont été effectuées au demi-point pour la simple raison que nombre d'établissements composés de deux (ou trois ou quatre) écoles ou bâtiments, voire cycles (élémentaire et moyen) ont fait des **réponses séparées**. Cela vient corroborer la problématique du regroupement d'écoles ressentie comme artificiel et contre-productif. La moyenne générale, elle, a été effectuée au dixième pour suivre la logique du règlement de l'enseignement primaire au sujet de l'évaluation...

Il faut relever qu'aucun établissement n'attribue la note maximum (8), ni celle juste en dessous (7,5) ; les notes 7 et 6,5 ne sont retenues qu'une fois chacune. En revanche, des établissements n'ont pas hésité à donner la **note minimale** (1) et cela peut paraître d'une certaine manière étonnant dans la mesure où il s'agit quand même de la moyenne des avis d'enseignant-e-s formant une équipe.

Les moyennes des régions sont relativement homogènes entre elles. Le 4,2 de la région G2 s'explique par la présence d'établissements du REP, plus forte qu'ailleurs. En effet, 11 **établissements du REP** sur 14 ont répondu au questionnaire et la moyenne de leurs points à l'indice de satisfaction est de **5,2**, soit largement au-dessus de la moyenne générale, qu'ils contribuent par ailleurs à remonter. La moyenne **hors REP** (54 établissements) se situe à **3,5** seulement.

5. Remarques générales et pistes pour le court et moyen termes

5.1 Interprétation des résultats de l'enquête et suites

Certains dysfonctionnements sont dus au démarrage d'un nouveau système qui a demandé des changements intenses et profonds. Cela ressort en particulier avec le flou qui entoure les tâches et les responsabilités des uns et des autres. Il est raisonnable d'estimer qu'une certaine régulation va se faire dans la pratique selon le principe que c'est en forgeant qu'on devient forgeron. Il convient cependant de ne pas minimiser le chaos vécu, et qui se fait encore ressentir. Par ailleurs, il est vrai que certains changements ne peuvent pas se faire sans qu'on accorde le temps nécessaire. Les questions essentielles et sensibles qui touchent aux changements d'identité professionnelle et de positionnement face à une **nouvelle forme d'autorité** doivent pouvoir évoluer progressivement. Tout ne pourra donc pas être résolu pour cette année, vraisemblablement. Cela dit, il est urgent que les ajustements et corrections prioritaires soient définis et les moyens nécessaires dégagés rapidement.

Pourra-t-on une fois faire preuve d'un **minimum d'anticipation** dans l'enseignement primaire quand on prévoit ce genre de changement en profondeur ? Question sans réponse et qui ne se veut pas trop amère... La SPG avait donné un certain nombre d'alertes qui n'ont pas été prises en compte ou entendues, comme par exemple la préparation du terrain à la nomination des MA. Rien n'a été fait par rapport à ce point en particulier. Mais on pourrait reprendre l'écho des écoles sur le manque de préparation de cette rentrée : rien n'a été fait pour aider les Dir-E à entrer en fonction dans leur nouvel établissement ; cela a été prévu à la petite semaine par chacun séparément. D'une manière générale, aucune phase de préparation au changement n'a été prévue, ni auprès des Dir-E, ni auprès des enseignants. La rentrée a également été très longue à démarrer, ce qui a renforcé le sentiment de

ne pas être au courant, de ne pas savoir quoi faire ni que penser (exemple : FC ; formateurs confinés dans leurs bureaux ; Dir-E envahis par des séances d'informations générales peu adéquates ; et donc peu de disponibilité pour encadrer les équipes, etc.).

Une fois de plus, on se rend compte que l'institution ne sait absolument pas communiquer : informations en avalanche, contradictoires, partielles, en chantier, etc. A l'image du site ETIDEP, symbolique ou significatif sur ce plan-là, la communication manque de convivialité, de simplicité, et donne l'impression aux enseignants qu'ils travaillent dans une usine. **L'école n'est pas une entreprise**, le travail avec l'humain demande une appréhension particulière, opposée aux techniques de management peu inspirées dont les Dir-E semblent abreuvés – à leur corps défendant parfois. Ce constat a été effectué à maintes reprises, sans que la direction générale ne réagisse.

D'autres points enfin peuvent être réglés tout de suite. Le **SEREP** doit absolument revenir à son ancien fonctionnement ou analogue, parce que le nouveau système est catastrophique. Les établissements ne peuvent pas prendre cela en charge pour l'instant, même au nom de leur autonomie partielle.

Il faut **donner des signes clairs et rapides** : c'est à l'institution de montrer qu'elle a enregistré les plaintes des établissements et qu'elle en tient compte pour régler un certain nombre de bévues depuis la rentrée.

Il convient également de **revoir les ambitions à la baisse**. N'a-t-on pas voulu aller trop vite ? Introduire les projets, les conseils d'établissement, les Dir-E, ça fait beaucoup d'un seul coup. Ainsi, pour autant que les conseils d'établissement se mettent en place en février 2009, il serait normal que le projet d'établissement ne soit pas ficelé au préalable dans la mesure où cette instance nouvelle sera habilitée à donner son avis sur les parties qui la concernent. Par ailleurs, les conditions de mise en place des conseils d'établissement eux-mêmes semblent peu anticipées, le terrain n'est pas préparé, et un échec à ce sujet serait sûrement fatal à l'ensemble du projet de réorganisation.

La **formation continue** (FC) doit servir aux besoins des enseignants. Plus généralement, il est important que les enseignants puissent poursuivre le travail commencé les années précédentes : les projets en route, les FC envisagées doivent pouvoir se réaliser, malgré le lancement d'un nouveau projet. Chaque établissement doit trouver le moyen d'intégrer ce qui s'est fait dans la nouvelle mouture du projet d'établissement. C'est important pour que les enseignants n'aient pas l'impression que l'on balaye et méprise tout ce qu'ils ont patiemment construit jusque-là.

Certains **regroupements d'écoles** au sein du même établissement sont compliqués ; des sites assez éloignés géographiquement, de toutes petites entités mises avec de gros bâtiments, des écoles qui n'étaient pas dans la même circonscription, qui ne sont pas sur la même commune, qui ne se connaissent pas, des équipes qui ne s'apprécient pas, qui ne veulent pas travailler ensemble, etc. Le scénario à 91 établissements doit être revu ; il faut analyser plus précisément ce qui fonctionne ou pas dans les grands établissements (600 élèves), dans ceux du REP, dans les regroupements en campagne, en milieu urbain, etc. Deux ou trois types de directions d'établissement pourraient être définis. Il faudrait préciser ce qu'on entend concrètement quand on dit : 1 établissement, 1 projet, 1 conseil d'établissement. D'une manière générale, le cadre est à redéfinir rapidement, d'autres points de repères doivent être posés pour que les établissements puissent avancer dans leur travail.

Les directrices et directeurs sont mis en doute dans leur utilité par certaines équipes et par le public en général. Un point positif de leur présence, mais qui ressort comme trop marginal de l'enquête de la SPG, c'est le **soutien de proximité**. Les enseignants soulignent que ce soutien, quand ils ont pu le constater, leur est profitable. Il faut étudier les raisons qui empêchent ce soutien de se développer dans le canton et y remédier en priorité. Les plaintes au sujet des absences des Dir-E sont à entendre sous l'angle d'une double incompréhension : la formation des Dir-E requiert un temps important mais ne procure que peu de retour sur investissement ; idem pour les séances avec la direction générale, mais là s'ajoute le sentiment que l'équipe est délaissée par le Dir-E, plus préoccupé à satisfaire sa propre hiérarchie qu'à se consacrer à son établissement.

5.2 Réflexions complémentaires du comité, au-delà de l'enquête

Le contexte actuel complique l'avancement de la réflexion. Le système scolaire genevois est chamboulé par des votations à venir sur le CO, décalées par l'annulation de celle du 30 novembre, par les résultats cantonaux à PISA 2006, dévoilés en décembre, qui ont accru le sentiment de défiance vis-à-vis de l'école en général, et par diverses associations ou mouvances qui s'ingénient à trouver maintes chausse-trappes pour faire capoter toute évolution de l'instruction publique. Pour couronner le tout, les élections générales auront lieu en octobre 2009 et la campagne a déjà commencé. Difficile de trouver un terrain plus défavorable pour démêler les vrais intérêts des uns et des autres et pour ne pas perdre de vue ceux des élèves. L'association professionnelle et syndicale entend bien au milieu de ces tiraillements continuer à jouer son rôle de garant d'une certaine qualité de l'école. Son passé, sa mémoire, son propre fonctionnement démocratique qui a conduit à toutes les consultations possibles de sa base et son implication dès le départ dans le dossier du nouveau fonctionnement l'obligent à se questionner et à se repositionner en permanence. Aujourd'hui, une question ne peut être évitée : **faut-il tout arrêter ? Et tout recommencer ?**

Disons d'emblée que ce ne sont pas des considérations nostalgiques, par définition fantasmées, qui pourraient faire pencher la balance. Le retour en arrière, le statu quo, ne sont pas des scénarios envisageables. Après tout, le principal bénéficiaire pour l'instant de la réforme en cours est d'avoir concrètement (si l'on excepte le cas du secteur spécialisé...) supprimé une fonction qui ne donnait plus satisfaction, celle d'inspecteur. C'est un pas relativement énorme et il ne faudrait pas revenir sur ce choix. Mais le reste, c'est-à-dire la nouveauté, instaure pour l'instant un large mécontentement. La SPG ne peut pas vraiment s'en étonner vu que les conditions de réussite du projet, pourtant définies avec le département, n'étaient pas et ne sont toujours pas réunies. Les moyens manquent, les engagements du DIP ne sont pas tenus et la précipitation dans laquelle tout a été lancé va encore occasionner moult remous. Peut-être que les plus visibles d'abord seront les départs de Dir-E qui renonceront à cette fonction ; avec une procédure de recrutement sujette à caution et le manque reconnu de candidatures à la hauteur, cela n'aurait rien de surprenant. Par ailleurs, vu que le principal changement réside dans la mise en place des Dir-E, il est clair que ces derniers sont attendus au contour. Il est néanmoins paradoxal – ou, à tout le moins, cela dénote un sérieux manque de préparation à endosser la fonction – de constater à quel point eux-mêmes se situent dans le registre de la plainte, estimant qu'ils n'ont « jamais autant travaillé ». Mais si la seule correction consentie résidait à remplacer les personnes inadéquates, alors il y a fort à parier que nous irions droit dans le mur, avec des effets néfastes à long terme. Avoir le courage, si cela en est un, de lancer un projet inabouti, ne doit pas empêcher celui de le revoir en cours de route, en profondeur. La SPG ne veut ni cautionner un quelconque attentisme ni se contenter d'ajustements cosmétiques.

6. Conclusion

« Laisser du temps au temps » : la formule entendue durant les quatre premiers mois de l'année a fait long feu et il est plus que jamais le moment d'arrêter de se bercer d'illusions. Les directions d'établissement n'apportent pas l'aide et le soulagement attendus, les Dir-E se plaignent eux-mêmes de leurs conditions de travail ; les enseignants, eux, dénoncent la surcharge de travail, le manque de communication et la perte de repères dont ils sont victimes : il n'y a donc plus lieu de tergiverser. Soit les moyens en postes, matériel, temps pour la réflexion, etc. sont dégagés immédiatement d'une part pour améliorer sensiblement les conditions d'enseignement et, d'autre part, pour autoriser enfin la tenue d'une concertation digne de ce nom, où les partenaires sont entendus et les décisions respectées, soit le nouveau fonctionnement est voué à l'échec et la confiance au sein de l'institution mais aussi entre l'école et la société, déjà passablement écornée, se verra altérée encore davantage et pour longtemps. Les moyens d'éviter un scénario catastrophe existent. Il ne s'agit pas de les trouver, mais d'avoir la volonté politique de les accorder. Le choix qui sera fait déterminera la suite.

7. Annexe



ASSEMBLÉE DES DÉLÉGUÉ-E-S

2008-2009 – Séance no 1 – 10 novembre 2008

Questionnaire sur le nouveau fonctionnement

Genève, le 17 octobre 2008

Chères et chers délégué-e-s, chères et chers collègues,

Merci de soumettre ce document aux collègues de votre établissement (distribution casiers ou en séance), de récolter les différents avis et d'en rédiger la synthèse (garder le support original). Cette dernière devra être remise sous format papier à l'AD du 10 novembre par vous-même ou votre suppléant-e (vous pouvez doubler ce retour par un envoi électronique du document, spg@infomaniak.ch, ou par fax, 022 320.67.63, ce qui permettra au comité d'anticiper la présentation des résultats qui sera faite lors de l'AD).

QUESTIONNAIRE EXPRESS

Service des remplacements (SEREP) ; fréquence et durée des TTC ; planification des séances de suivi collégial ; études surveillées ; utilisation de l'enveloppe des heures au cachet ; (non)défraiement des responsabilités ; maîtres adjoints ; formation continue (FC) d'équipe ; projet d'établissement ; conseil d'établissement ; garde-fous face à l'action des DIR-E ; pratiques des entretiens menés par les DIR-E ; charge de travail globale, administratif vs pédagogique ; etc. => la liste des points qui suscitent des interrogations est impressionnante !

C'est pourquoi le comité vous propose une prise de température en 3 points :

1. Une problématique, un sujet particulièrement prégnant pour l'équipe :

2. Une proposition urgente de changement, d'ajustement (pas forcément en rapport avec le point 1) :

3. Sur une échelle de 1 à 8, donnez (cochez) votre indice de satisfaction par rapport à la mise en place du nouveau fonctionnement à la rentrée 2008 :

(totale insatisfaction) 1 2 3 4 5 6 7 8 (entière satisfaction)

Remarques éventuelles : _____

Réponse () : synthèse d'équipe individuelle

Nom de l'établissement : _____ Date : _____

Merci de votre collaboration !

Le comité