

# .....LES RENCONTRES

# DE L'OZP.....

OZP

Association

Observatoire des zones prioritaires

20, rue Henri Barbusse - 92230 GENNEVILLIERS

01 47 33 17 93

[ozp.ass@wanadoo.fr](mailto:ozp.ass@wanadoo.fr)

[www.association-ozp.net](http://www.association-ozp.net)

n° 51 – décembre 2004

## La gestion des ressources humaines en ZEP

Compte rendu de la réunion publique du 8 décembre 2004

*L'OZP, dans ses prises de positions sur l'avenir de l'éducation prioritaire, a été amené à souhaiter une nouvelle politique de gestion des ressources humaines. La Journée des adhérents, le 11 novembre 2004, a permis quelques avancées. Cette rencontre a pour objectif un approfondissement de notre réflexion sur la question.*

*Didier Bargas, IGAENR et membre du Conseil d'administration de l'OZP, présente d'abord rapidement un état de la question en trois points..*

### I – La gestion des ressources humaines à l'Education nationale

Je vais reprendre ici des éléments du rapport de l'Inspection générale sur la question à la rédaction duquel j'ai participé il y a cinq ans, rapport remis à Claude Allègre.

La GRH à l'Education nationale est une gestion des personnels à caractère essentiellement statutaire, à laquelle les syndicats sont très attachés, et qui est commune à l'ensemble de la fonction publique. Cependant elle présente quelques spécificités qui expliquent les difficultés rencontrées.

- a) sa dimension de masse : 1,3 million d'agents - représentant la moitié de la fonction publique d'Etat - dont les 2/3 d'enseignants, avec 35 disciplines dans l'enseignement général et 360 groupements disciplinaires dans l'enseignement professionnel. Mais cette dimension de masse n'est pas en soi une difficulté (il est plus facile de se donner des règles générales pour gérer 100 000 personnes que de faire de la dentelle pour en gérer 100), sauf quand s'y ajoute comme ici un caractère de grande complexité. Cette combinaison donne une gestion très impersonnelle voire bureaucratique. Hervé Hamon dans son récent ouvrage dénonce avec force ce principe d'interchangeabilité des personnels, selon lequel n'importe quelle personne appartenant au même corps peut faire le même travail, quelles que soient les caractéristiques de la personne ou de l'emploi à occuper : on sait pourtant à l'expérience que cet a priori est manifestement faux.
- b) une gestion cloisonnée et non intégrée des personnels et des emplois, à la différence d'autres ministères plus petits comme la Justice, la Mer, la Jeunesse et Sports, où une seule direction assure la GRH, ou même d'autres gros ministères (Finances, Intérieur) qui sont partiellement intégrés (plusieurs directions sont concernées mais chacune gère à la fois ses personnels et ses emplois). A

l'Education nationale, on est allé le plus loin dans le cloisonnement. : sur onze directions, six s'occupent des personnels et on a séparé complètement la gestion des emplois et celle des personnels. Il existe trois grandes filières à peu près étanches : la filière pédagogique (contenu des programmes, horaires disciplinaires, avec la DESCO et l'IGEN principalement), la filière des moyens (postes budgétaires, avec la direction des Affaires financières, chargée de négocier chaque année avec le ministère des Finances) et la filière des personnels (recrutement, formation, affectation, gestion de la mobilité, promotion, mise à la retraite, avec la DPE ou la DE, etc.). Ces trois filières relèvent de directions séparées, aussi bien à la centrale que dans les rectorats. Il n'y a qu'au niveau de l'EPL (collèges, lycées, lycées professionnels) que ces trois filières convergent. Le miracle d'ailleurs est que le système parvienne à fonctionner tant bien que mal. Autre difficulté, l'absence d'un véritable centre national de modernisation, comme il en existe dans d'autres ministères.

- c) Enfin, le poids de la culture enseignante, assez profondément individualiste, ne facilite pas une gestion moderne et dynamique : cette culture combine paradoxalement l'égalitarisme et l'esprit de caste, une méfiance vis-à-vis de la hiérarchie et des formes d'obséquiosité qui sont en fait un moyen d'échapper à un véritable face-à-face responsable.

## **II – La situation dans les ZEP**

Comment cela se présente-t-il en ZEP et faut-il développer des dispositifs spécifiques de GRH ?

Les arguments en faveur de cette spécificité seraient les suivants :

- a) les conditions plus difficiles de l'exercice du métier en ZEP ;
- b) l'effet limité des compensations financières (effectifs budgétaires, crédits pédagogiques...) pour les établissements. En effet le différentiel actuel, qui ne dépasse pas 10 %, est insuffisant pour entraîner des conséquences significatives sur les résultats scolaires ou sur la stabilisation des personnels. D'ailleurs, ces compensations n'ont pas ce dernier objectif ;
- c) cette spécificité existe déjà : on a d'abord tenté d'agir sur les rémunérations (ISS) et la promotion, puis surtout sur la gestion de la mobilité, par le biais des PEP IV et tout récemment par la circulaire de novembre 2004 sur les APV (affectations à caractère prioritaire justifiant une valorisation). Cette circulaire, longuement négociée avec les syndicats, va en partie dans le sens de ce que l'OZP a pu souhaiter dans le passé. Ces mesures, qui sont en partie laissées à l'initiative des recteurs, sont plus ciblées que les précédentes puisqu'elles concernent non pas tous les établissements en ZEP mais ceux qui sont à la fois en ZEP et dans les dispositifs établissement sensibles et violence (en gros, 15 000 enseignants ZEP seraient concernés et 25 000 ne le seraient pas). L'incitation est plus forte : cinq ans de présence donnent droit à 300 points au barème (ou 400 points pour huit ans), ce qui donne quasiment le moment venu la certitude de rejoindre l'académie - et même ultérieurement le poste – de son choix. Ce dispositif intéressant traduit donc une volonté évidente d'aller plus loin dans la GRH.

Les arguments opposés à la spécificité de la GRH en ZEP seraient les suivants :

- a) certaines écoles et collèges, peu nombreux il est vrai, ont déjà de bons résultats scolaires et une certaine stabilité des équipes en se contentant du droit commun avec quelques aménagements ;
- b) il existe des risques juridiques et d'opportunité qui pourraient conduire à la constitution d'un véritable système dual (ZEP et autres établissements) de gestion des personnels ;
- c) ce qui est important, sinon décisif en ZEP, ce sont en réalité les moyens de l'établissement plus que la gestion des personnels. Il faut alors aller plus loin que le différentiel actuel en matière d'emplois et crédits plutôt que de concevoir de nouveaux dispositifs dérogatoires.

### III – Quel serait le domaine d’application d’une GRH spécifique ?

Recrutement et formation initiale : un dispositif spécifique est difficile à envisager, à moins de concevoir deux corps différents. Je préfère une formation commune avec des modules de sensibilisation spécifiques, comme cela existe déjà en IFUM.

Affectation et mobilité : on peut mettre en place des dispositifs dérogatoires. Certains existent déjà, on peut les développer. Idem en matière de rémunérations, même si ce n’est sans doute pas un levier très efficace dans les ZEP : on sait que dans la plupart des cas ce n’est pas la prime ISS qui motive le plus, c’est l’intérêt du travail ou le caractère de défi que cela représente. Sur le plan des principes en tout cas, dès lors que l’on peut tenir compte dans la rémunération d’un fonctionnaire des sujétions et difficultés propres à un emploi, il n’y a aucune raison de se priver de ce levier.

Obligations de service et conditions de travail : proposée par le rapport Thélot, cette mesure a été écartée du projet de loi d’orientation. Théoriquement et pratiquement, on peut en effet imaginer en ZEP, de façon informelle, des conditions de travail un peu différentes mais aller au-delà obligerait à modifier les obligations statutaires. Cela me paraît difficile de concevoir durablement au sein du même corps des obligations de service différentes selon les lieux d’exercice.

Promotion : le temps passé en ZEP ou en établissement difficile peut être pris en compte, parmi d’autres critères, comme cela se fait déjà.

Droits à la retraite : théoriquement, rien dans le code des pensions ne s’opposerait à la prise en compte des périodes passées dans des postes difficiles, comme c’est le cas pour la retraite des policiers et des militaires, mais le coût budgétaire de la mesure nous incite à ne pas être trop optimistes.

Pour conclure, je voudrais dire combien m’agacent les lamentations habituelles, émanant souvent de gens qui ne connaissent pas les ZEP, sur le fait qu’on nomme surtout des néo-titulaires en ZEP au lieu d’y envoyer des enseignants expérimentés. Ces lamentations ne servent à rien car on sait que les incitations ne seront pas suffisantes et que les enseignants expérimentés ne viendront pas. Il vaut beaucoup mieux d’ailleurs que les enseignants des établissements favorisés de centre ville ne viennent pas en ZEP. Quant aux jeunes, ils ne réussissent pas si mal que cela, à en croire les directeurs d’école et principaux de collège. Le problème est plutôt de beaucoup mieux les préparer en IUFM et de les accompagner ensuite, par un système de suivi ou de tutorat. On peut aussi généraliser pour eux une décharge partielle de service au début, comme cela est prévu d’ailleurs.

### Débat

#### *Les positions de l’OZP*

- 1 - .....
- 2 - Une ZEP ne devrait exister que lorsqu’elle réunit des acteurs mobilisés, en équipe, autour d’un **projet** et en partenariat...
- 3 - Ces **acteurs mobilisés**, solidaires d’un public plus " difficile ", prennent collectivement des **engagements** non prévus dans leur statut : travail collectif lié à un projet d’établissement, contraintes horaires pour rencontrer les parents ou les partenaires, définition large du métier d’enseignant incluant un travail d’éducation, etc.  
Ces contraintes appellent un **aménagement des conditions de travail et des obligations de service**, un accompagnement et un appui de l’institution, et supposent le développement du **volontariat** (voir l’exemple du dispositif PEP IV).  
Cette mobilisation et ce volontariat sont particulièrement nécessaires pour l’encadrement.
- 4 - Les personnels en ZEP doivent bénéficier d’un **accompagnement** particulièrement dense et de qualité et être prioritaires pour la **formation** continuée. La formation initiale et les stages en responsabilité doivent s’effectuer dans des territoires socialement variés et préparer ainsi plus nettement à l’enseignement à tous les publics.

**François-Régis Guillaume** ouvre le débat en rappelant que c'est la prise de position de l'OZP en novembre 2003 sur les ZEP dans le débat sur l'école (voir encadré, souligné par nous) qui appelait un approfondissement et une confrontation avec d'autres points de vue, notamment celui des organisations syndicales, invitées à cette rencontre. La Journée des adhérents du 11 novembre 2004, sans parvenir à un consensus, a permis des avancées. Nous avons admis qu'il était peu réaliste d'espérer des modifications profondes des règles statutaires (modifications qui risquent d'être des régressions), mais nous avons proposé de rattacher les progrès revendiqués au statut des établissements en ZEP ou aux ZEP.

### **Une solution alternative : des dérogations centrées sur le projet, le contrat et le volontariat**

Rappelons d'abord les deux motifs de la prise de position de l'OZP : d'une part on constate dans tous les systèmes à gestion centralisée et paritaire que toutes les difficultés du système sont rejetées à la périphérie et que certaines zones cumulent tous les dysfonctionnements de tous les services publics. Lorsqu'on n'abandonne pas ces zones, c'est par des dérogations et des nominations de volontaires qu'on remédie à cette situation. Même dans un système à gestion départementale, comme le premier degré, il existe aussi une périphérie défavorisée : ce qui est nécessaire, c'est de compenser les handicaps de la périphérie.

D'autre part, nous souhaitons en ZEP des enseignants qui acceptent une définition large de leur métier comprenant le suivi pédagogique des élèves, le tutorat, les relations avec les familles, le travail collectif autour d'un projet...

Dans une minorité d'établissements, ceux où le service public ne remplit plus sa mission (ceux qu'on appelle à l'OZP les « vraies ZEP » et qui ne regroupent pas plus de 3 à 5% des élèves), il s'agirait d'autoriser un contenu différent des obligations de service : les contraintes supplémentaires étant équilibrées par des compensations.

On pourrait reprendre la proposition de Philipp Meirieu de quinze heures de cours au lieu de dix-huit en échange d'une présence plus importante dans l'établissement pour y accomplir ces tâches nouvelles (il ne faut pas distinguer les obligations de service des nouveaux enseignants et des anciens comme dans le rapport Thélot, mais autoriser dans les ZEP des obligations différentes et s'appuyer sur le volontariat et l'engagement, surtout au niveau de l'encadrement).

Le droit à un « accompagnement dense » serait une autre compensation. Il ne concernerait pas, comme actuellement, les seuls enseignants en difficulté, mais serait un droit pour tous les enseignants de la zone. Des enseignants appartenant à la zone – afin d'éviter la remise en cause du dispositif à chaque rentrée – seraient déchargés à temps partiel pour être à l'écoute de leurs collègues, organiser des formations et animer la création de projets.

Une marge de manœuvre existe déjà : une petite minorité des collègues, ceux qui ont un véritable projet, ont déjà une politique de gestion des ressources humaines à travers les affectations des professeurs dans les classes, la composition des classes (homogènes ou hétérogènes), l'implication de tous dans le travail éducatif, le dépassement des clivages disciplinaires, etc. Il s'agit d'élargir cette marge et de la généraliser en ZEP.

C'est au niveau des affectations de personnels que se fait le lien entre une politique d'établissement ou de zone et la gestion nationale et académique. Le volontariat serait inévitable puisqu'il faudrait accepter des contraintes supplémentaires (et leurs compensations), attachées à une petite minorité d'établissements, les « vraies ZEP ». Il s'agirait, surtout avec les personnels de direction, de gérer les affectations sur une base contractuelle. Une première étape serait qu'au lieu d'attendre la fin du mouvement pour s'occuper des secteurs difficiles on traiterai ceux-ci en priorité.

En conclusion, l'idée de base serait de substituer à la recherche d'un nouveau statut des personnels la définition de nouveaux droits et obligations attachés aux zones prioritaires.

L'animatrice, *Elisabeth Bisot*, résume les deux positions présentées : celle de François-Régis Guillaume plaide plutôt pour un système dérogatoire, centré autour du projet, du contrat et du volontariat, y compris pour les obligations de service ; celle de Didier Bargas ne refuse pas des éléments dérogatoires mais ne croit pas possible de remettre en cause le statut ni les obligations de service.

### **Deux points de vue syndicaux**

*Marc Douaire*, secrétaire national SGEN-CFDT, développe sa position en cinq points :

- 1) Le constat présenté par D. Bargas est exact, y compris en ce qui concerne la culture enseignante. Cela pose un problème d'attractivité : le recrutement va se faire de plus en plus en concurrence avec l'enseignement privé. L'Education nationale doit proposer une individualisation plus claire des parcours professionnels. Sous un tout autre angle, la gestion des ressources humaines pose un problème de fond entre éthique et politique car jamais à ce propos n'est évoquée la mission de service public et les conditions de son exercice.
- 2) Sur l'exercice du métier, les choses évoluent, mais le rapport Thélot n'est pas allé assez loin. Il va falloir faire entrer dans les obligations de service un certain nombre d'activités essentielles à la réussite des jeunes et particulièrement de certains jeunes.
- 3) Les ZEP doivent être traitées comme une priorité nationale, avec les recentrages que cela implique. Evitons cependant d'employer des termes comme celui de statut dérogatoire qui bloquent l'évolution des problèmes.
- 4) L'idée d'un engagement pluriannuel de l'Etat sur certains territoires avec contrat, évaluation, etc. requiert que le métier d'enseignant dans ces territoires ne s'exerce plus selon les déterminations en vigueur sur le statut. J'ai proposé à François Fillon au nom de notre fédération de croiser la redéfinition des ZEP et la prise en compte de l'évolution des métiers, et sur ces territoires aux contours revus d'examiner la constitution des équipes, la redéfinition des services, la supervision, les temps de concertation, le tout encadré, expérimenté et géré directement par l'Education nationale, etc. Il a trouvé cela intéressant mais trop coûteux. Il y a donc là une réflexion, une avancée sur la prise en compte de nouvelles tâches, sur l'encadrement et le soutien aux équipes - actuellement laissées dans la nature et cela depuis longtemps - et sur la situation des coordonnateurs.
- 5) Le SGEN n'est pas favorable aux APV. Déjà l'après PEP IV pose des problèmes relativement à la mission de service public. Parlons plutôt de reconnaissance, à titre individuel, d'un engagement. Regardons la réalité en face et osons travailler sur cet axe de la reconnaissance par des compensations, du côté de la retraite par exemple.

*Marie-Lucie Gosselin* (fédération UNSA Education) : Nous partageons beaucoup de choses qui ont été dites, notamment sur l'obligation de résultats du système éducatif par rapport à ces élèves. Mettre en œuvre un système dérogatoire nous paraît difficile à faire passer et peut présenter des risques, mais on dispose d'une marge de manoeuvre en faisant évoluer le système de GRH. Nous préférons comme vous mettre en avant l'idée d'adhésion à un projet et d'accompagnement.

N'oublions pas ici les autres personnels en ZEP, sociaux et de santé, même s'ils n'interviennent pas à temps complet. Sur ce point, la formation au travail en équipe pour tous est essentielle, de même que l'ouverture que peuvent représenter les rencontres avec des personnels extérieurs à l'Education nationale et intervenant sur le quartier.

Enfin, nous avons des interrogations sur les équipes de réussite éducative qui vont intervenir sur les mêmes territoires, sur les types de professionnels qui en feront partie et surtout sur la coordination avec l'Education nationale, questions qui ne sont pas résolues pour l'instant par les ministères concernés.

### **Deux nécessités : une lettre de mission, un temps de concertation**

*Un jeune coordonnateur (Essonne)* - il y a peu d'enseignant dans un collège très difficile - se félicite d'entendre à l'OZP des choses qu'il n'a jamais entendues ailleurs. Pourquoi est-on en ZEP et y reste-t-on ? Une lettre de mission devrait aider chacun à répondre à cette question. L'Etat doit assigner à ses agents des obligations et pas seulement des droits.

Et comment travaille-t-on ? Pour répondre à cette autre question, un temps de concertation prévu dans les emplois du temps est indispensable, mais actuellement n'existe pas, sauf dans certains établissements sur la base du volontariat, de la volonté d'une équipe ou du charisme d'un chef d'établissement et cela sans assurance de continuité. On n'apprend pas non plus à travailler en équipe. Autre question que l'on se pose : est-on compétent ? Fait-on bien ? On devrait bénéficier d'un véritable bilan de compétences pour savoir si on est à sa place et, sinon, que faire. Des gens en souffrance s'accrochent à leur poste car ils ne savent pas où aller. C'est bien de vouloir pérenniser les équipes, mais celles-ci ne sont pas suffisamment efficaces car beaucoup de gens ne sont pas à leur place. A la fin de l'année, nous n'étions plus que trois à tenter de faire bouger les choses.

*Francine Best (IGEN honoraire) :* Cette lettre de mission pourrait être une oeuvre collective, rédigée en deux ou trois jours sur le temps de formation continue et avec l'aide de cette fameuse personne ressource. Cela se pratique déjà lors de la création d'établissement expérimentaux. Il ne faut pas que la lettre de mission tombe comme cela du bureau du recteur.

### **Cooptation et GRH de proximité**

*Didier Bargas :* Derrière l'idée de volontariat, il y a celle de cooptation, d'autorecrutement de la direction, qui pourrait même recruter ensuite les gens dont elle a besoin. Cela peut se concevoir au moment de la création d'un établissement expérimental (dix ou vingt en France, et d'ailleurs ensuite il y a des problèmes), mais cela ne peut absolument pas être un principe général de gestion, d'autant plus que la plupart des établissements ont déjà une histoire, ancrée dans le territoire. Susciter des adhésions à un projet collectif avec des gens qui ne se sont pas choisis, c'est une solution qui finalement marche tant bien que mal. Mais jouer sur des incitations financières ou des primes à la mobilité n'est pas un remède miracle et risque d'entraîner des effets pervers.

Actuellement dans l'Education nationale, nous sommes au degré zéro de la GRH des enseignants (c'est un peu mieux pour certaines autres catégories) : le plus important n'est jamais dit ni explicité. Un enseignant découvre à quarante-cinq ans qu'une réorientation est difficile et que personne ne l'aidera. Cela pose la question du rôle des DRH académiques et de leurs relais, et de celui des corps d'inspection. Cela concerne tous les enseignants et pas seulement ceux en difficulté.

*Elisabeth Bisot* fait remarquer que la personne la mieux placée pour cela est le chef d'établissement, même si les enseignants ne souhaitent pas qu'il joue le rôle de premier échelon de la GRH : ils estiment que la progression de leur carrière relève plutôt des commissions paritaires et des syndicats.

*Francine Best*, faisant référence à son expérience des établissements expérimentaux (écoles ouvertes) à Hérouville-Saint-Clair, estime que le chef d'établissement a trop de proximité avec les enseignants pour jouer ce rôle. Mieux vaut, à condition qu'ils exercent dans un esprit d'expérimentation, un IEN ou un conseiller pédagogique ou un IPR, qui eux ont un pied dedans et un pied dehors. Cet accompagnement des personnes en ZEP est possible – on a les ressources pour cela – mais il n'est guère favorisé par l'institution.

On met trop souvent en avant l'intérêt du système et des personnels plutôt que celui des élèves, estime *un directeur d'école*, pour qui l'engagement commun sur un projet n'est pas de la cooptation.

*Un directeur d'école :* Si, faute de volontaires en nombre suffisant, on doit compléter par des nominations forcées, va-t-on accorder aussi les avantages ? Par ailleurs, on trouvera peut-être des volontaires pour des zones en difficulté, mais dans les endroits où tout va vraiment très mal ?

### **L'âge des enseignants**

*Un principal :* ce n'est pas le jeune âge des enseignants qui fait problème - mon collègue comprend de nombreux PEP IV qui ont apporté beaucoup de dynamisme et de bonheur d'enseigner -, c'est de parvenir à mobiliser sur un projet.

Les jeunes enseignants qui souhaitent rester dans un établissement difficile devraient bénéficier au moins d'une priorité, souligne *un participant*. Cela se pratiquait dans l'Essonne, au moins dans le primaire, déclare une autre, mais c'est plus ou moins remis en cause.

### **Les lacunes de la formation. La solitude de l'enseignant**

*Un parent d'élève* : L'enseignant est un peu un travailleur indépendant qui est seul dans sa classe. Ce qui manque dans sa formation, surtout en ZEP, c'est la formation aux relations humaines avec des jeunes ou des familles, notamment immigrées : on constate là-dessus des incompréhensions énormes. Les enfants issus de l'immigration comprennent souvent mieux les enseignants que leurs propres parents, déclare *un enseignant*, lui-même d'origine immigrée.

Autre lacune : l'absence de visite médicale. Dans le privé, le médecin du travail décèle des déprimés, des alcooliques, des diabétiques... Dans les cas de traumatismes psychologiques graves, d'autres (policiers, chauffeurs d'autobus, personnels soignants...) ont droit à un soutien, à des groupes Ballint, mais pas les enseignants.

C'est l'ensemble des fonctionnaires qui n'est pas régi par le code du travail, fait remarquer *Didier Bargas*. Pour les problèmes psychologiques, nous avons des embryons d'assistance mais pas à la mesure des besoins (dans l'académie de Versailles, 80 000 enseignants mais seulement 25 postes de réadaptation). Avec en plus la tradition d'individualisme qui retient de se confier à d'autres collègues.

*Une chargée de mission (Essonne)* : La formation aux relations humaines, initiale et continue, ne doit pas être réservée aux jeunes. Beaucoup de formateurs d'IUFM ne connaissent pas les réalités d'une ZEP.

### **Une nécessaire professionnalisation**

*Dominique Bargas*, responsable nationale de la Mission générale d'insertion de l'Education nationale : Je présenterai plus longuement la MGI lors de la prochaine réunion de l'OZP sur l'insertion professionnelle. Nos actions de qualification pour les jeunes, dans lesquelles interviennent des enseignants titulaires et des contractuels, sont coordonnées par des coordonnateurs recrutés par concours pour des fonctions de « coordination pédagogique et ingénierie de formation », ce qui n'est pas très loin des propositions exprimées ici. Nous avons été confrontés à la question : à quelles conditions peut s'établir une réelle professionnalité ? Nous avons bâti un référentiel d'activités et de compétences. Des référentiels de ce type, il en existe dans l'apprentissage, il n'y en a pas pour les enseignants. Près de mille contractuels interviennent auprès de ces jeunes, pour lesquels la professionnalité est une vraie question, non reconnue et qu'il fallait construire.

*Le jeune coordonnateur* déclare avec humour : Ce soir, je me prends à rêver à ce qu'aurait pu être la gestion des ressources humaines à mon égard. J'aurais reçu une formation qui m'aurait donné envie d'être professeur et j'aurais écouté ce qu'on me disait en IUFM. J'aurais vu sur Internet un bon projet dans un établissement. Le principal de l'établissement m'aurait reçu et nous aurions défini mes engagements. J'aurais eu droit à un temps de concertation. J'aurais eu un plan de formation continue, pour m'informer sur les relations avec les familles par exemple. Ensuite, j'aurais participé à des groupes Ballint. J'aurais reçu la visite d'un directeur des ressources humaines deux fois par an pour voir avec lui où j'en étais. J'aurais passé régulièrement une visite médicale et bénéficié d'une aide psychologique et juridique en cas de problème grave. Enfin, à la fin de l'année, des étudiants d'IUFM seraient venus s'informer sur notre établissement et son projet avant de poser leur candidature...

*Un principal* : La formation préalable est importante, mais n'oublions pas la richesse de ce qui peut se passer dans un collège, en matière d'investissement dans un projet. Là, on se trouve dans des situations où l'on doit sans cesse inventer le métier. Le terrain est un véritable lieu de formation.

*Didier Bargas* : Le système actuel, qui a eu ses vertus historiques et auquel personnels et syndicats majoritaires sont attachés, est un système de gestion statutaire, centralisé, égalitariste, où l'ancienneté a un rôle majeur, ancré dans les institutions et quasiment cogéré. EDF était dans cette situation il y a cinquante ans et a pourtant réussi à changer. Prendre beaucoup plus en compte le profil des postes et des individus, modifier les règles d'affectation, de rémunération, de promotion, représente une révolution interne, même s'il faut garder bien sûr un certain nombre de garde-fous et maintenir des possibilités de contrôle. C'est très possible, si on en a la volonté politique et si on accepte d'en payer le prix. Mais aucune de ces deux conditions n'est actuellement remplie.

*Compte rendu rédigé par Jean-Paul Tauvel*