



**Académie de Normandie**

*Secrétaire académique  
CAEN*

Hugues Broustail,  
Principal  
Collège Dunois, Caen

*Secrétaire académique  
ROUEN*

Joël Delhopital,  
Proviseur  
Lycée Decrétot, Louviers

*Secrétaire départemental  
27*

Adrien Moncomble,  
Principal  
Collège Anquetin Etrepagny

*Secrétaire départemental  
76*

Sylvain Caron,  
Principal  
Collège les Hauts du Saffimbec,  
Pavilly

*Adresse académique  
[snpden@ac-normandie.fr](mailto:snpden@ac-normandie.fr)*

Louviers, le 16 juillet 2021,

## Courrier adressé à Mme la Rectrice, chancelière des universités

Mme la Rectrice,

Les sections académiques du SNPDEN-UNSA de Rouen et de Caen se sont réunies en assemblées générales le vendredi 9 juillet dans le double objectif de faire le bilan de l'année écoulée et de préparer la fusion de nos instances à la rentrée 2021.

À l'issue de ces deux assemblées générales, il nous a semblé utile de vous informer du ressenti prédominant chez les personnels de direction de l'académie en mettant le focus sur certains points saillants.

Les personnels présents ont été très affectés par le suicide de notre collègue dans l'académie d'Orléans-Tours. Cet évènement tragique met en évidence la solitude du chef d'établissement face à son pilotage d'EPL. Les collègues pensent aujourd'hui qu'ils pourraient à leur tour se retrouver en très grande difficulté et craignent pour leur santé psychique. Les exemples de collègues en mal-être professionnel se multiplient. Le SNPDEN-UNSA demande qu'une réflexion soit engagée pour mettre en œuvre un accompagnement ponctuel des équipes de direction confrontées à des difficultés internes ou externes, quelles qu'en soient les raisons. Il s'agit en cela d'assurer concrètement au profit des personnels de direction la déclinaison de la feuille RH dont vient de se doter l'académie sur son versant d'accompagnement.

- **La gestion de la crise COVID-19**

Les multiples protocoles qui ont ponctué l'année scolaire, les aménagements maintes fois modifiés, les choix nationaux qui ont pu parfois sembler incohérents avec la réalité vécue sur le terrain (notamment les protocoles liés à la pratique de l'EPS), les distributions tardives et mal coordonnées des tests pour les personnels et les élèves ...Tous ces points ont éreinté les collègues et leur ont laissé le sentiment d'une gestion souvent davantage axée sur la communication ministérielle que sur l'objectif d'une efficacité réelle. Tous craignent l'arrivée de nouveaux protocoles suite à l'évolution négative du variant Delta et espèrent que les leçons de l'année passée permettront une gestion plus sereine des réponses à apporter en prenant davantage en compte les remontées de terrain.

- **Les moyens attribués à l'académie pour la rentrée 2021 et leur ventilation**

Les personnels de direction font le constat que la situation de l'académie de Normandie en termes de moyens attribués pour la rentrée 2021 se dégrade fortement. Le nombre d'heures supplémentaires explose à la fois dans les collèges et les lycées et le constat partagé par tous est qu'il y a une dé-corrélation complète entre les projets d'établissement et les moyens alloués. Le rôle des chefs d'établissement se résume de plus en plus à faire avaler la pilule amère de suppression de postes malgré parfois des DHG en augmentation.

Les équipes de direction auraient apprécié une implication beaucoup plus soutenue et un réel accompagnement dans les situations RH engendrées par l'augmentation exponentielle des heures supplémentaires au détriment des heures poste dans les établissements qui se sont trouvés en difficulté avec leurs équipes.

Au-delà, il convient d'interroger certains arbitrages pris par les services de la DOS. Nous avons bien conscience des contraintes liées à l'enveloppe budgétaire allouée à l'académie mais les arguments avancés par les équipes de direction quant à l'impossibilité d'absorber le volume d'HSA au regard de la situation particulière de leur établissement (temps partiels, nombre de FSTG ou d'alternants...) se heurte souvent à des fins de non- recevoir qui mettent les équipes de direction en très grande difficulté.

De même, les personnels de direction ne comprennent pas que les partages de poste construits en concertation entre établissements ne soient pas davantage respectés par les services qui peuvent déconstruire les organisations négociées sans en échanger préalablement avec les chefs d'établissement.

Cet état de fait interroge non seulement l'intérêt de construire des projets d'établissements vidés de leur sens faute de moyens de les assumer mais également explique la faible adhésion des collègues à l'évaluation des EPLE et aux contrats d'objectifs dont nous savons qu'ils auront pour effet de nous imposer des objectifs, certes louables, mais sans les moyens de les atteindre.

- **Professeurs stagiaires et alternants**

Les personnels de direction s'inquiètent des problèmes d'organisation induits par l'affectation d'alternants M1 à partir de janvier 2022. En effet, comme nous l'avons exprimé en commission Blanchet, l'organisation de leur service et leur remplacement par des contractuels de septembre à décembre soulève de nombreuses questions :

- Emplois du temps des élèves concentrés sur 2 jours, ce qui est pédagogiquement nuisible à l'efficacité de l'enseignement prodigué
- Mise en difficulté des enseignants alternants et des contractuels qui vont les remplacer par la concentration des enseignements sur 2 jours. Dans certaines disciplines, cela revient à faire deux blocs de 2 heures sur deux jours.
- Vivier de contractuels disponibles. Actuellement, de nombreux postes n'ont pas été remplacés faute de contractuels en nombre suffisant.
- Organisation des services des contractuels conduits à remplacer jusqu'à 3 alternants M1 sur des emplois du temps concentrés sur 2 jours.

Les personnels de direction présents aux assemblées générales sont unanimes. Il n'est pas question de faire un premier emploi du temps de septembre à décembre et de devoir en refaire un second de janvier à juin.

Le SNPDEN-UNSA soutiendra cette position et accompagnera les équipes de direction qui feraient l'objet de pressions des services pour trouver des solutions locales. L'EPLE ne peut pas être la variable d'ajustement d'une politique ministérielle qui n'a pas pris la mesure des conséquences pédagogiques de ses réformes. Le SNPDEN-UNSA vous demande, Madame la Rectrice, en votre qualité de chancelière des universités, de faire valoir auprès des INSPE la nécessaire prise en compte de la réalité des contraintes des EPLE et de la nécessité de privilégier l'approche pédagogique sur le lieu de formation des alternants afin de leur assurer les meilleures conditions d'entrée dans le métier sans que celle-ci se fasse au détriment de la formation des élèves ni des fragiles équilibres dans les emplois du temps des établissements d'accueil.

Dans l'attente d'un retour de l'INSPE, nous nous réservons le droit quand c'est pédagogiquement nécessaire de construire l'emploi du temps sur trois jours en utilisant le mercredi matin comme pour les FSTG.

- **La situation des Assistants d'éducation**

Les membres de la commission Blanchet n'ont pas apprécié d'apprendre, quelques heures après la dernière réunion de la commission, que les ajustements des quotités d'AED par établissement n'étaient pas tant le fruit d'un travail d'harmonisation entre les deux périmètres de l'académie que le fait d'une réduction de 12 ETP d'AED au niveau académique. Les arguments avancés sur chaque périmètre par les services en réponse aux questions des collègues montrent une totale absence de confiance et une infantilisation des personnels de direction à qui l'on ne pourrait pas dire la vérité. Cela conduit les adhérents à nous interroger sur l'intérêt même des commissions Blanchet. La décision en outre de ne remplacer les AED qu'à hauteur de 80 % à partir de deux semaines d'absence inquiète sérieusement les collègues dans un contexte où le besoin en AED est croissant du fait de la gestion de la crise COVID. C'est encore une fois la diminution des moyens qui a présidé aux décisions au détriment de la qualité du service rendu.

- **Les PIAL**

Si chacun s'accorde à reconnaître une amélioration du dispositif en 2020-2021, il n'en reste pas moins que la question centrale de la coordination des PIALs et du rôle crucial de l'équipe de direction en tant que pilote n'est pas à ce jour de nature à rassurer les équipes. La charge de travail induite et la nature même des missions dévolues au coordonnateur ne peuvent pas, de notre point de vue, être prises en charge pas des enseignants à temps plein avec une IMP. Si la portée pédagogique de la mission de coordonnateur ne fait pas débat, elle ne peut néanmoins pas se résumer à cela et de nombreux principaux, principaux adjoints et secrétaires assurent de fait la coordination en lieu et place des coordonnateurs rémunérés par manque de disponibilité de ces derniers. Par ailleurs, la gestion académique de cette question met en exergue des problèmes de communication entre l'échelon académique et départemental et il convient qu'une information claire et écrite soit faite une fois pour toute sur cette question pour éviter les difficultés rencontrées cette année.

- **La gestion des examens**

Les personnels de direction ont conscience de la charge de travail que la DEC a dû subir depuis plusieurs mois et rendent hommage au travail effectué par les agents des services. Il n'en reste pas moins que le travail en établissement a été particulièrement difficile cette année pour de multiples raisons :

- Manque de visibilité sur les opérations liées aux examens
- Mails multiples envoyés régulièrement sans que l'expéditeur soit identifié comme « DEC »
- Numérisation des copies dans SANTORIN chronophage obligeant de nombreux proviseurs ou proviseurs adjoints à revenir travailler la nuit pour scanner les copies
- Nombreuses convocations annulées, réorientées... sans visibilité pour les établissements qui ne pouvaient se projeter
- Difficultés à compiler les informations
- Transfert des livrets scolaires vers LSL Pro et Cyclades nécessitant de nombreuses saisies manuelles

Il n'est pas envisageable que l'année 2022 soit identique à 2021. Les personnels de direction ont apprécié les groupes de travail sur les examens mis en place cette année et appellent de leurs vœux leur reconduction.

- **L'orientation**

Les personnels de direction partagent le constat de la difficulté à accompagner les parents d'élèves dans la gestion des différentes phases d'orientation et d'affectation avec les téléservices. Cela s'explique notamment par l'absence d'affichage commun entre ce que voit l'établissement et ce que voit la famille, le manque de lisibilité des formations sur les téléservices orientation, l'absence d'ergonomie de l'application pour des non-initiés mais également par la nécessité pour les parents de se connecter à différents sites avec des interfaces différentes à plusieurs reprises lors des opérations d'orientation et d'affectation. Le SNPDEN-UNSA rappelle son mot d'ordre national au sujet des téléservices tant que les applications n'auront pas fait la preuve de leur plus-value : uniquement sur la base du volontariat des EPLE.

Les personnels de direction de lycée font également le constat de difficultés croissantes lors des inscriptions. De nombreuses familles ne s'informent pas du résultat de l'affectation et vont parfois s'inscrire sans notification dans les lycées ou au contraire ne s'inscrivent pas du tout. Alors que les établissements ferment leurs portes pour les congés d'été, 10 à 15 % des inscriptions ne sont pas effectuées, empêchant l'appel des candidats sur liste supplémentaire. Ce phénomène s'amplifie un peu plus chaque année. Il est urgent de trouver des solutions pérennes.

Plusieurs chefs d'établissement de lycées professionnels sont très inquiets des conséquences de l'orientation quasi exclusive en CAP d'élèves tous issus de SEGPA et d'ULIS et ce pour de multiples raisons :

- Absence de mixité des publics conduisant à une baisse des exigences pour le CAP
- Distorsion entre le CAP préparé au CFA avec des examens ponctuels et le CAP en lycée professionnel en CCF dans des conditions non comparables, conduisant les professionnels à se détourner des élèves de CAP des lycées professionnels
- Difficultés à placer les élèves en période de formation professionnelle dans les entreprises en raison de leur manque d'autonomie
- Nécessité de prévoir pour beaucoup d'entre eux un CAP en 3 ans, réduisant par la même occasion les places disponibles en première année de CAP l'année suivante
- Dépréciation du diplôme au regard des branches professionnelles.
- Absence de places en CAP pour des élèves de 3ème générale en grande difficulté qui se retrouvent en situation de décrochage en 2nde Professionnelle
- Absence de formation des enseignants face à 17 ou 24 élèves, tous relevant soit du handicap, soit d'élèves à besoins éducatifs particuliers

Le SNPDEN-UNSA demande à ce qu'un groupe de travail se réunisse dès le premier trimestre pour faire un bilan sur la situation des élèves issus de CAP depuis 3 ans (insertion professionnelle, poursuite d'études) et analyse les moyens à mettre en œuvre pour que l'inclusion scolaire se fasse dans des conditions permettant la réussite des élèves tout en préservant la qualité de la formation et l'accompagnement des équipes enseignantes sans oublier l'accompagnement des élèves en difficulté dans les secondes professionnelles.

- **L'affectation en internat**

La procédure d'affectation en internat souhaitée par vous-même, Madame la Rectrice, a été vécue par de nombreux personnels de direction à la fois comme une charge de travail supplémentaire inutile et un manque de confiance envers le rôle de régulateur des chefs d'établissement. Les personnels de direction ont néanmoins apprécié la simplification de la procédure par rapport à celle qui nous a été initialement présentée mais il reste encore des points à améliorer. Nous ne voyons pas la plus-value cette année de cette nouvelle procédure pour les familles. L'organisation des commissions départementales a laissé de nombreux personnels de direction perplexes.

À quoi bon en effet déplacer 4 personnels (2 personnels de direction, une assistante sociale et une infirmière) pour distinguer dans certains cas 2 candidats pour une place ?

Le constat à ce jour est que cette procédure rigidifie l'affectation des élèves en internat, certains se voyant octroyés une place dès la phase initiale parce que l'établissement n'est pas en tension au détriment d'élèves accueillis en formation sur liste supplémentaire a posteriori pour lesquels il n'est plus possible de proposer de places en internat, quelle que soit la distance qui sépare le domicile de l'élève de son établissement.

Nous sollicitons par conséquent la mise en place dès le premier trimestre d'un groupe de travail qui fera le bilan de cette première session et pourra faire des propositions permettant d'apporter une réelle plus-value aux élèves et aux familles. Il nous paraît souhaitable que la Région soit partie prenante de cette réflexion.

- **Les relations entre les chefs d'établissement et les services déconcentrés**

Depuis plusieurs années, nous constatons une difficulté croissante à entrer en contact avec les personnels du rectorat ou de l'inspection académique par téléphone. Les messages envoyés par mail aux services restent parfois lettre morte pendant plusieurs jours, voire semaines alors que certains nécessitent une réponse urgente. La crise du COVID 19 et le télétravail ont accéléré le processus au détriment du service rendu aux usagers que sont les EPLE.

A l'inverse, nous sommes destinataires de mails en nombre croissant de la part à la fois des services déconcentrés, des collectivités territoriales, des parents avec de plus en plus souvent des injonctions dans des délais parfois peu raisonnables. La gestion des mails quotidien devient aujourd'hui la première activité en temps passé des personnels de direction qui doivent y consacrer plusieurs heures quotidiennes.

Au fil des années, nous voyons les relations entre personnels de direction et chefs de division, chefs de bureaux, voire de personnels dans les services, se dégrader. Il n'est pas rare aujourd'hui que des agents des services déconcentrés nous ordonnent de procéder à telle opération et formulent des mises en garde à peine voilées si nous ne nous exécutons pas dans les meilleurs délais. Nous reconnaissons que l'inverse est également vrai.

Il ne s'agit pas de pointer du doigt des personnes en particulier mais ce constat met en évidence une tension croissante liée d'une part au transfert de charges administratives vers les EPLE sans moyens supplémentaires et d'autre part à une

surcharge de travail et un pilotage dans les services déconcentrés qui mettent les personnels en difficulté et les contraignent à se montrer plus directifs.

Il nous paraît souhaitable de réfléchir à une organisation des relations entre EPLE et services qui permette à chacun de retrouver la sérénité nécessaire au bon fonctionnement de notre institution. Cela passe sans aucun doute par une meilleure gestion des ressources numériques, la mise en place d'un portail métier intuitif, la fiabilisation des données, la formation des personnels de direction et des personnels administratifs, une meilleure gestion des mails et une plus large autonomie des EPLE.

- **L'évaluation des établissements**

Tous les collègues présents à nos assemblées générales ont réaffirmé qu'ils n'avaient nullement été volontaires pour être évalués mais avaient cédé aux demandes plus ou moins insistantes. Ils ont également confirmé que le travail d'auto-évaluation avait été un travail essentiellement solitaire qui leur avait demandé un nombre d'heures très important (jusqu'à 200 heures) pour un résultat final qui ne semble pas à la hauteur de l'investissement fourni par l'équipe de direction. Alors que l'évaluation des établissements entre dans une phase expansive, le SNPDEN-UNSA reste très dubitatif sur la plus-value réelle pour les établissements et craint une fois encore que cette évaluation n'ait d'autre effet que de mettre une nouvelle pression sur l'atteinte d'objectifs ciblés par le Ministère sans aucune contrepartie ou accompagnement.

- **Les opérations de mobilité**

A quelques jours de la fin de la 3ème phase d'affectation des personnels de direction, le SNPDEN-UNSA fait le constat d'un manque total de transparence dans les opérations de mobilité et continue de réclamer la possibilité d'accéder aux résultats du mouvement après chaque étape afin de pouvoir jouer son rôle d'accompagnement des collègues. De nombreux adjoints ne voient pas aujourd'hui de perspective de devenir chef d'établissement dans des délais raisonnables et commencent à envisager une reconversion. Il est urgent pour le ministère de prendre conscience des risques de pénurie de personnels de direction, notamment sur des postes d'adjoints de lycée.

- **Temps de travail et compte épargne-temps**

Les personnels de direction sont des cadres autonomes dont le travail n'est jamais fini. Notre temps de travail doit en revanche l'être. Nous invitons les personnels de direction à s'emparer de leur statut de cadre autonome pour limiter leur service quotidien à 11 heures par jour et un maxima de 48 heures par semaine sur 10 demi-journées avec une moyenne de 44 heures sur 12 semaines. La recherche de complémentarité des services entre le chef d'établissement et son adjoint doit être systématique.

Nous avons bien pris note de l'ouverture du compte épargne temps au 1er septembre 2021. Toutefois, il ne nous a pas été possible de communiquer plus précisément sur la mise en œuvre de ce dispositif faute d'informations suffisantes. Quelles seront les conditions nécessaires pour l'alimenter ? Comment ces journées pourront-elles être utilisées ? Pourront-elles être cumulées pour partir plus tôt en retraite ? Quelle prise en compte des journées de travail effectuées depuis deux ans ? Le CET a en effet été mis en place dans certaines académies dès 2019. Nous réitérons notre souhait que le compte épargne temps ne soit pas limité aux jours

de congés non pris pendant les périodes de vacances scolaires mais puisse s'étendre aux week-ends qui ne peuvent être pris en raison de la charge de travail induite.

Les personnels de direction que nous avons rencontrés en cette fin d'année sont exténués et désabusés. Nous espérons que ce retour d'expérience vous permettra d'alerter Monsieur le ministre de l'Éducation Nationale sur l'état de santé de son encadrement en EPLE et qu'il vous donnera également des éléments pour apporter des réponses au niveau académique.

Le SNPDEN-UNSA tient à rester un interlocuteur de proximité, porteur de valeurs humanistes, accompagnant les réformes et refusant l'immobilisme mais

Il est urgent qu'ils soient entendus et que leur mal-être soit pris en compte, faute de quoi l'institution perdra des acteurs majeurs dans la mise en œuvre des réformes et la transformation du système scolaire vers plus d'équité et de performance.

Nous vous prions d'agréer, Madame la Rectrice, l'expression de nos salutations respectueuses.

Joël DELHOPITAL et Hugues BROUSTAIL  
Secrétaires académiques  
SNPDEN-UNSA Normandie