

Réflexion autour du concours de personnel de direction

Jean-Marc ROBIN

La perspective de création d'un grand corps de l'encadrement de l'Education nationale souhaitée par le ministre Jean-Michel Blanquer milite pour l'harmonisation des épreuves de recrutement des chefs d'établissement et des inspecteurs. Mais l'enjeu reste le développement des compétences, le recrutement des talents par une politique d'attractivité et le renforcement des liens entre l'Ecole et la Recherche. La qualité du service public d'éducation suppose une transformation en profondeur de la gestion des ressources humaines dans l'Education nationale.

Harmoniser les deux concours

Recruter des chefs d'établissement, c'est loin d'être simple car il faut pouvoir identifier chez les candidats des qualités très différentes : le sens des relations humaines, la capacité à organiser et à planifier, une maîtrise de la langue française écrite et orale, de la créativité, beaucoup de détermination, et un fort intérêt pour les questions éducatives ou pédagogiques. Il faut aussi s'assurer que les impétrants savent travailler en équipe et sont capables de représenter l'Institution, par leur posture, par le respect de tous les membres de la communauté scolaire (élèves, parents ou personnels). A partir de là, quelles épreuves doit-on mettre en place ?

Un entretien avec le jury est indispensable. Il permet de mesurer la motivation du candidat, de saisir ses principaux traits de sa personnalité, de juger son niveau de langue et de tester sa culture de l'Ecole. L'écrit actuel permet de vérifier la maîtrise de l'expression écrite, les qualités de synthèse ou d'analyse, et de savoir si le candidat est capable de faire des propositions pertinentes pour renforcer la qualité du service rendu aux élèves.

Mais l'existence d'un écrit alourdit le processus de sélection et n'est pas cohérent avec la création à venir d'un corps unique de l'encadrement réunissant inspecteurs et personnels de direction. Les candidats au concours d'inspecteurs (IEN ou IPR) sont, en effet, soumis à deux épreuves : présenter un dossier RAEP (rapport des acquis de l'expérience professionnelle) qui déclenche l'admissibilité et défendre à l'oral leur projet de changer de métier. La suppression de l'écrit pour le concours de personnel de direction semble donc s'imposer. Toutefois, la complexité du métier de chef d'établissement exige une expertise renforcée et un haut niveau de qualification.

Pré-recruter, une voie possible

Cette exigence peut être satisfaite si on demande aux candidats de suivre une formation préalable d'une année sanctionnée par un master en éducation. Les candidats auraient l'obligation de rédiger un mémoire de recherche après avoir fait une période de stage dans différents types d'établissements scolaires. Cette formation, à distance ou en présentiel, serait

pilotée par l'IH2E et pourrait bénéficier de l'appui du CNED et des Universités. Sciences Po Toulouse propose ce type de formation. Elle s'inscrirait dans le droit à la formation continue. A son issue, les stagiaires pourraient, soit passer le concours de perdre, soit mettre en oeuvre leurs nouveaux savoirs en postulant sur *des postes à profil* comme « chargés de mission de direction » pour une période de trois ans. La formation initiale des chefs d'établissement et des futurs inspecteurs devrait d'ailleurs être commune. Les collègues qui ont échoué au concours disposeraient du temps nécessaire pour renforcer leurs compétences et opérer sereinement leur mue professionnelle. Les établissements scolaires pourraient voir leur équipe de direction s'étoffer de collègues motivés qui bénéficieraient d'une décharge horaire et d'un système indemnitaire, du type IMP.

Cette présente l'avantage de placer tous les candidats dans de mêmes conditions d'égalité et d'envoyer un message clair : *l'Ecole a besoin de cadres de haut niveau*. Les lauréats seront plus vite opérationnels, la formation post-concours pourra être allégée parce que les personnels de direction stagiaires auront bénéficié d'un cursus d'une année mettant l'accent sur les liens avec la Recherche, voire d'une expérience professionnelle riche comme « chargé de mission de direction ». On l'a compris, nous plaçons pour la mise en oeuvre d'une véritable politique de pré-recrutement des personnels de direction et d'inspection.

Attractivité du métier

La question de fond reste celle de l'attractivité du métier de chef d'établissement, la faiblesse des rémunérations constitue un vrai frein. Ce n'est ni sérieux ni logique qu'un personnel de direction expérimenté puisse gagner moins qu'un professeur en classe prépa (sans ses heures de khôlle) ou qu'un agrégé qui fait la totalité de son service en BTS. Dans l'Education nationale beaucoup de cadres sont moins payés que leurs collègues sur lesquels ils ont pourtant autorité. Si on voulait décrédibiliser le statut et les chefs d'établissement, on ne s'y prendrait pas autrement. Pour renforcer l'attractivité du métier, il faut améliorer la formation, décentraliser le concours au niveau régional et attirer les cadres par une politique de rémunération susceptible de drainer « les talents » dans les académies déficitaires ou vers les postes les plus difficiles. Aujourd'hui aucun professeur débutant recruté à bac + 5 ne devrait être embauché en dessous de 2.000 euros nets et aucun cadre (qui a déjà une expérience professionnelle comme professeur, CPE, instituteur, ...) ne devrait percevoir moins de 4. 000 euros nets en début de carrière. Le travail (un mois de congé en moins que les professeurs) et des journées à rallonge de 9 à 10 heures cinq jours sur cinq doivent être légitimement payés.

L'évolution des épreuves du concours doit articuler les exigences d'expertise de haut niveau, les besoins des établissements d'un encadrement pédagogique renforcé et une réflexion sur les parcours professionnels des acteurs de l'Ecole, en particulier les secondes carrières avec l'allongement des départs à la retraite. Notre institution doit se poser plusieurs questions : comment devient-on cadre, quelles sont les voies possibles (concours, promotion,...) et comment peut-on élargir le vivier et attirer « les talents ». Les grandes entreprises ont su créer depuis longtemps leur marché interne du travail, l'Ecole clairement non. La désignation d'un nouveau DEGESCO, ancien directeur des ressources humaines du ministère, est sans doute l'occasion de placer, enfin, les ressources humaines et les personnels au cœur des projets de l'Ecole de la République. Toutes les enquêtes le rappellent : c'est *la motivation et la qualité* des enseignants et des cadres qui fabriquent, au quotidien et sur le terrain, une meilleure Ecole pour les élèves et leurs familles.

Jean-Marc ROBIN

Personnel de direction, Education nationale