

# Les conseillers principaux d'éducation<sup>1</sup>

## Point de vue de chef d'établissement

Temps de lecture : 12 mm

---

*Les conseillers principaux d'éducation sont les conseillers au quotidien du chef d'établissement pour la politique éducative. Mais les différends peuvent être nombreux, ils sont liés soit au positionnement et au style professionnel des CPE, soit au cadrage des missions par les chefs d'établissement. La majorité des personnels de direction sont d'anciens professeurs et n'ont ni connaissance du travail concret de leurs collègues ni expérience du fonctionnement d'une vie scolaire. Parce que tous les CPE ne se projettent pas comme futurs personnels de direction, leur investissement professionnel devrait être davantage reconnu et leur mobilité associée à une meilleure rémunération selon la complexité du poste.*

---

Aux origines du métier de CPE on trouve les surveillants généraux (1847) qui « parvenaient à cette fonction à la suite d'un emploi de maître répétiteur après cinq d'ancienneté et (...) cela pouvait déboucher in fine sur un poste de censeur ». Plus de cent ans plus tard, en 1970, la création des CE/CPE<sup>2</sup> marque un tournant dans un contexte marqué par la massification de l'Ecole et la remise en cause d'une société patriarcale. Les conseillers d'éducation « s'affirment en tant que groupe professionnel autonome revendiquant une autre conception du métier plus tournée vers la relation, l'animation et le suivi individuel que le répressif » (Cadet, Causse, Roche, 2007).

### FACILITATEURS OU OBSTACLES

Les chefs d'établissement font un constat : les conseillers principaux d'éducation peuvent être soit *des facilitateurs* qui épousent la politique des personnels de direction, soit *des obstacles* qui freinent le changement par leur inertie ou leur obstruction. Les liens avec les CPE sont rarement simples car leur statut les place dans *un entre-deux* ; ils sont les conseillers techniques du chef d'établissement pour la politique éducative et, à ce titre, membres de l'équipe de direction, mais travaillent aussi au quotidien avec les professeurs façonnés par une culture de méfiance de la hiérarchie. Les CPE doivent faire un choix : soit accepter leur identité de *cadres solidaires* d'une politique qu'ils ont contribué à élaborer, soit affirmer une identité *d'éducateurs autonomes* à l'instar des enseignants. Le corps est traversé par ce clivage et par les projections professionnelles individuelles. En effet, les CPE qui envisagent de passer le concours auront tendance à se rapprocher des personnels de direction - on parle alors de socialisation anticipatrice -, ceux qui ne l'imaginent pas ou qui y ont renoncé se rapprocheront de leurs collègues enseignants, au moins pour une raison simple : les chefs d'établissement sont toujours de passage dans les établissements publics locaux d'enseignement (EPL) quand une majorité d'enseignants reste.

Entre ces deux options, il existe une position intermédiaire : être pragmatique et « faire au mieux » avec son chef et avec ses collègues, c'est finalement la position la plus fréquente. Les CPE savent en effet que toute organisation a besoin « d'un patron », capable de définir une politique d'établissement ambitieuse, capable de garantir l'ordre scolaire et de réguler, au besoin, les pratiques des enseignants. Finalement, cette posture inconfortable peut devenir un atout et les CPE un peu expérimentés l'ont parfaitement compris : s'appuyer et travailler avec la direction c'est aussi une façon « d'absorber » une charge de travail qui augmente avec

---

<sup>1</sup> Cet article est une version enrichie d'un extrait de notre ouvrage *Au cœur de l'Ecole*.

<sup>2</sup> Les conseillers d'éducation (CE) exerçaient en collège et LP, les CPE en lycée. L'unification du corps débute aux débuts des années 1990.

le développement des problématiques d'ordre scolaire, de transmission des valeurs républicaines, d'absentéisme ou de décrochage.

## **Le travail en équipe**

La situation des conseillers principaux d'éducation dépend étroitement de l'établissement. Le CPE peut être *en tête à tête* avec le chef d'établissement s'il est en collège ou travailler avec deux ou trois collègues dans les cités scolaires. L'existence d'une équipe soudée est plutôt rare, les rivalités, les conceptions différentes du métier, la disponibilité personnelle de chacun créent un terrain plus propice au conflit qu'à l'harmonie. Le chef d'établissement n'a alors pas d'autres choix que de diviser strictement le travail pour pacifier la vie scolaire, chacun gère ses classes et « ses dossiers », c'est le contraire de l'intelligence collective.

Quand le dialogue avec la Direction n'existe pas, alors la vie scolaire se bunkerise et se limite à la gestion de l'urgence : absences et encadrement des élèves au quotidien. Lorsque la coopération avec la Direction se construit, alors le CPE retrouve une capacité d'initiative. Les regards croisés permettent de mieux prendre en charge les élèves absentéistes ou décrocheurs, la politique éducative trouve toute sa place avec la mise en place d'actions en faveur d'une citoyenneté active, du vivre-ensemble et de la prévention de la violence. Un cercle vertueux s'enclenche, le travail collectif devient source de satisfaction, la frontière entre CPE et direction s'efface et les solidarités professionnelles se renforcent.

## **OBJETS DE LA DISCORDE**

Parmi les objets de la discorde entre Direction et CPE, on en dénombre au moins cinq : le temps de travail, le management des assistants d'éducation (AED), « la présence terrain », la loyauté et le suivi des élèves.

**Le temps de travail.** Beaucoup de CPE font une lecture stricte de leur temps de service<sup>3</sup> considérant que toutes les heures où ils siègent dans les instances doivent être décomptées de leur temps de travail ; d'autres considèrent que le forfait de quatre heures semaine à leur disposition prend en compte ces temps de réunion. Il y a là un pouvoir discrétionnaire des CPE car la circulaire de 2015 reste floue en faisant simplement référence à « *l'organisation de leurs missions* ». Cette demi-journée de liberté peut être utilement consacrée à l'auto-formation, à la veille, à la lecture, à la réflexion personnelle ou aux échanges de pratiques. Toutefois, cette dynamique de développement professionnel ne semble pas être majoritaire. Heureusement, pour les chefs d'établissement, beaucoup de CPE investissent leur métier et ne font pas de comptes d'apothicaire car ils veulent « que cela tourne » et adaptent leur engagement aux besoins de l'EPL. Les perdus savent être reconnaissants en réduisant leur temps de travail pendant les petits congés ou en leur accordant des demi-journées de liberté, formes de gratification symbolique. Des lors que les CPE se considèrent comme des cadres avec une mission globale, la problématique du temps de travail n'est plus source de différends.

**Le management des AED** peut être source de tension. En effet, de nombreux CPE n'organisent pas efficacement la Vie scolaire (absence de fiches de poste, de livret d'accueil, pas d'entretiens d'évaluation, ...) et ferment les yeux sur les défaillances de leurs subordonnés : cour de récréation mal surveillée, pauses cigarettes à rallonge, absence d'autorité ou copinage, manque de bienveillance vis-à-vis des élèves, langage inapproprié, désintérêt pour le travail des élèves en étude, etc. Le recrutement de leur équipe par les CPE<sup>4</sup> les place en situation inconfortable, ils se sentent remis en cause lorsque les chefs d'établissement leur font observer les manquements. Les CPE devraient au contraire chercher

---

<sup>3</sup> Les CPE doivent 1593 h par an. Compte tenu des congés scolaires - on a décompté aux CPE 4 heures par semaine, de façon à avoir un emploi du temps effectif de 35 h sur 38 semaines (R-1, S+1). Le passage des CPE aux 35 h n'a pas été apprécié par les personnels de direction qui estiment être eux-mêmes débordés.

<sup>4</sup> Les chefs d'établissement peuvent déléguer partiellement ou totalement les opérations de recrutement des AED. Généralement, les CPE assurent une présélection des candidatures et le chef d'établissement participe aux entretiens d'embauche, surtout en collège.

à *professionnaliser* leur équipe et, si besoin, s'appuyer sur le chef d'établissement pour réguler les situations-problèmes. Le « management affectif » consistant à surprotéger les surveillants ignore les tensions entre les AED, entre ceux qui cherchent à « bien faire leur travail » et leurs collègues qui se défilent. Les CPE les plus exigeants sont les plus respectés parce qu'ils font rayonner, au bénéfice de tous, la Vie scolaire. Si certains CPE « ferment les yeux » c'est aussi parce qu'ils ont tendance à sous-traiter une partie de leurs tâches, par exemple le contact avec les familles ou la gestion des emplois du temps des AED. Faute d'être exemplaires ces CPE cherchent à faire oublier leur manque d'engagement ou leur incompétence<sup>5</sup> en épousant un rôle protecteur et paternaliste.

**La présence terrain.** Pas plus qu'un chef d'établissement ne peut diriger son établissement en s'enfermant dans son bureau, aucun CPE ne peut gérer son équipe en restant derrière son écran. Comment savoir si la cour est surveillée, si l'accueil des élèves est bien assuré quand on n'est pas régulièrement présent, comment savoir si le climat d'établissement est serein quand on ne circule pas quotidiennement dans les bâtiments ou dans les salles d'études. Le bon CPE est d'abord une femme ou un homme qui marque son terrain, qui règle *in situ* les petites incivilités et s'économise un temps précieux pour convoquer et punir les élèves qui auront débordé. En collège, un CPE qui organise un tournoi de basket à la récréation ne perd pas son autorité, il gère les temps de pause et se positionne comme un éducateur disponible pour les élèves.

**Le suivi des absences.** Les CPE contrôlent l'assiduité des élèves en s'appuyant aujourd'hui sur des tableaux de bord sophistiqués avec des logiciels comme Pronote. Les chefs d'établissement et leurs adjoints découvrent parfois en conseils de classe les absences de certains élèves. Plus qu'un manque de vigilance qu'on peut toujours reprocher aux CPE, ce constat traduit une insuffisante coordination entre direction, CPE et professeurs principaux. Dans certains lycées, les absences des élèves sont si nombreuses que leur traitement est rendu difficile par leur masse quotidienne. Mais, réfléchir sur l'absentéisme c'est aussi ouvrir *une boîte noire* qui peut mettre en lumière que les absences sont en réalité « tolérées » par les équipes car elles permettent aux élèves comme aux professeurs de tenir dans des situations de tensions.

**La loyauté.** Les CPE - le plus ancien lorsqu'il y en a plusieurs - siègent comme « représentants de l'administration » au conseil d'administration. Dès lors, même si le droit de vote est personnel, la Direction s'attend logiquement que le vote du CPE soit conforme au vote du chef d'établissement, la loyauté est ici une exigence implicite sur les dossiers à fort enjeu : le projet d'établissement, le budget ou la répartition de la dotation horaire globale. Certains CPE peuvent être tentés d'utiliser leur vote pour exprimer publiquement leur mécontentement, attisant un peu plus les tensions au sein de l'équipe « de direction »<sup>6</sup>. Le manque de loyauté s'exprime le plus souvent par la rétention d'informations, le cas typique étant de ne pas faire remonter des incidents à la Direction lorsque la responsabilité des enseignants, des AED ou des agents peut être engagée. Si les chefs d'établissement ne souhaitent pas être au courant de tout car le rôle des CPE est aussi de traiter en première ligne les incidents mineurs, les CPE ne doivent pas se substituer aux personnels de direction mais les *conseiller* quand ils observent des dysfonctionnements.

Mais la loyauté est aussi à double sens. Le chef d'établissement doit aussi *sécuriser* les CPE dans leur travail au quotidien et ne pas les déjuger, en particulier vis-à-vis des élèves (punitions, demandes de sanctions), des professeurs ou des parents. Les attitudes déloyales se développent quand la confiance n'existe pas ; c'est alors au chef d'établissement d'essayer de (re)construire des relations professionnelles sereines, si nécessaire en sollicitant l'expertise des Inspecteurs Pédagogiques Régionaux Etablissements et Vie scolaire (IPR-EVS).

---

<sup>5</sup> Il faut distinguer le manque de motivation / mobilisation et l'incompétence car cela n'appelle pas la même réponse de la part du chef d'établissement.

<sup>6</sup> Certains CPE estiment qu'il faut agir sur le terrain « politique » et se positionner comme un contre-pouvoir au chef d'établissement. (Cadenet, Causse, Roche, 2007).

Les CPE se retrouvent au final dans la même situation que les adjoints, ils sont dépendants du chef d'établissement et de sa façon d'envisager leurs missions. Certains proviseurs ou principaux feront de la sécurité et de l'encadrement des élèves au quotidien l'alpha et l'oméga de la politique éducative tandis que d'autres chercheront à créer une dynamique d'établissement permettant aux CPE d'investir toutes leurs missions : promotion d'une citoyenneté participative, accompagnement des élèves, ouverture culturelle ou éducation à l'orientation. Si les CPE dépendent *du cadrage* exercé par le chef d'établissement, les personnels de direction sont aussi dépendants de leurs subordonnés, de leurs compétences, de leur personnalité (attentiste versus créatif) et de leur volonté de s'engager dans la vie de l'établissement. L'autonomie laissée aux CPE est d'abord liée à leur capacité à *piloter* la vie scolaire et à définir /redéfinir leurs tâches en fonction *des besoins*. Comme il existe différents styles de chefs, il y a aussi différents profils de CPE.

## POSTURES PROFESSIONNELLES

Sur la base de nos observations<sup>7</sup>, nous avons pu caractériser cinq postures différentes.

**-Le pédago contrarié** aime le contact avec les élèves et « se régale » dans l'animation d'heures de vie classe, de prévention du harcèlement, d'éducation à la sécurité routière, de formation des délégués de classe, etc. Le pédago contrarié n'est pas nécessairement hostile au chef d'établissement mais il fuit la paperasse et ne se sent véritablement concerné que par les actions qu'il pilote lui-même, il déteste être un rouage d'une politique qu'il n'a pas initiée. Il recherche la reconnaissance auprès des élèves et des professeurs avec lesquels il coopère.

**-Le greffier** s'enferme dans son bureau, il prend à cœur de recevoir les plaintes (petites ou grandes) des enseignants et à convoquer les élèves sur son terrain : son bureau. Bienveillance, médiation ou sévérité de la règle et de la punition, le répertoire mobilisé dépendra autant de la situation que du tempérament de chaque CPE. En matière de prévention et de formation des délégués « le greffier » se contente du minimum réglementaire car animer un collectif d'élèves et prendre la parole en public ce n'est pas « son truc ». Très présent en salle des profs pour se plaindre de la hiérarchie, il cherche des alliés du côté des professeurs pour éviter « l'emprise du chef d'établissement ».

**-Le chef de bureau** s'inscrit dans la ligne hiérarchique, il met en œuvre les éléments de la politique éducative impulsée par la direction sans toutefois l'endosser, il fait ce qu'on lui demande de faire et s'en tient là. Il a peu d'appétit pour le contact avec les élèves, même si parfois il cherche à donner le change, il préfère piloter à distance en s'appuyant sur les AED ou en étudiant de près les statistiques de Pronote. Il n'aime pas le contact avec une salle des profs qui accuse « injustement » la Vie Scolaire de ne pas tenir les élèves.

**-Le surveillant général** est très présent sur le terrain pour faire respecter le règlement intérieur. Il ne prend aucune initiative et refuse la dimension pédagogique du métier de CPE, il délègue aux profs, aux AED ou se défile, l'éducation à la citoyenneté « ce n'est pas son affaire ! ». Il n'y a que dans *le face à face* qu'il se sent à l'aise, si besoin en montant le ton ou en criant : l'autorité pour s'affirmer doit s'entendre !

**-Le cadre éducatif** cherche à collaborer avec la direction et assume son rôle de conseiller du chef d'établissement. Il n'attend pas les ordres, il se montre « pro-actif » et prend toute sa part dans le pilotage de la politique éducative. Le cadre éducatif cherche à être *un exemple* pour son équipe qu'il manage et forme. Il aime le contact avec les élèves, peu importe le lieu où s'opèrent les échanges. Il envisage soit de devenir chef d'établissement pour élargir sa « zone d'initiative », soit de prendre des responsabilités dans la formation des AED ou de ses pairs.

---

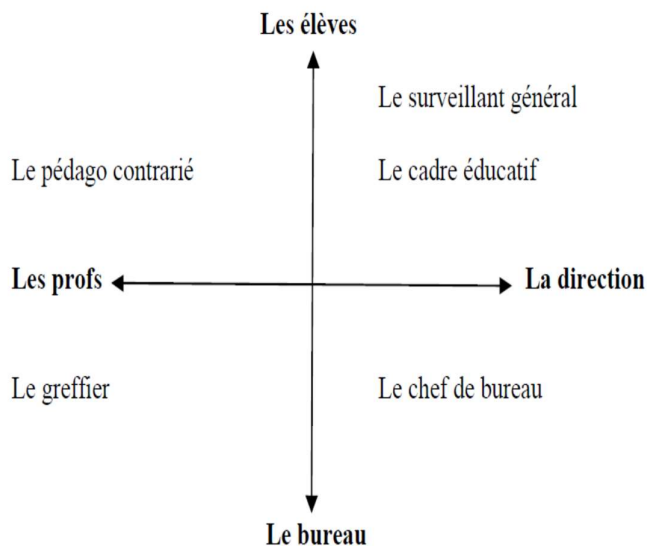
<sup>7</sup> Notre typologie s'appuie sur l'observation directe d'une bonne dizaine de CPE, hommes ou femmes travaillant en collège et en lycée. Il s'agit d'une typologie liée *au regard des chefs d'établissement*, les CPE auraient une autre approche. La question de *l'identité pour soi* ou de *l'identité pour autrui* est au cœur des tensions de la profession.

Il cherche la reconnaissance du côté de l'institution, des chefs d'établissement et des IPR-EVS.

Pour les chefs d'établissement, **aujourd'hui le bon CPE fait preuve d'agilité**, il est capable d'être à la fois *pédagogue* quand il anime des heures de vie de classe ou participe à la formation des élèves, il sait se positionner comme *un cadre* en participant de façon constructive à la réunion hebdomadaire de l'équipe de pilotage et en étant solidaire des décisions prises, il sait encore être *un éducateur* capable d'accompagner de façon bienveillante les élèves lors des entretiens individuels. Enfin, le bon CPE sait *manager les AED* et *donner l'exemple* en étant présent lors des mouvements d'élèves ou des temps de pause pour faire respecter l'ordre scolaire et former in situ ses subordonnés.

Les postures professionnelles varient selon le type d'établissement. En effet, la *bureaucratization* est forte en lycée : les CPE assurent plus de tâches « administratives » et la division du travail est plus stricte entre professionnels. En collège, « la présence terrain » est une exigence pour prévenir la violence ou lutter contre les des incivilités alors qu'en lycée les CPE se mobilisent davantage dans la lutte contre l'absentéisme et le décrochage scolaire. La différence est parfois si marquée entre le collège et le lycée, entre les établissements ordinaires ou sensibles, entre les petites structures ou les grandes, entre les établissements d'excellence et les autres que certains CPE estiment « *qu'ils ne font pas le même métier* » (Cadet, Causse, Roche, 2007).

Si finir sa carrière en lycée - pour être moins absorbé par la gestion de l'ordre scolaire - reste un horizon pour de nombreux CPE, certains d'entre eux toutefois préfèrent rester en collège plutôt que travailler dans des « usines » qui les éloignent des élèves et de leurs collègues. Dans un lycée de 2000 élèves et de 150 professeurs les solidarités professionnelles s'expriment en effet plus difficilement, les échanges numériques ne remplacent pas les relations interindividuelles qui ont besoin de convivialité pour se développer.



#### POUR CONCLURE

Avec la montée en puissance des questions liées aux violences (harcèlement, sexisme, ...), au décrochage, à la transmission des valeurs de la République, **les chefs d'établissement attendent beaucoup des CPE**. D'abord qu'ils *managent leur équipe*, qu'ils jouent pleinement leur rôle *d'éducateurs du quotidien* et deviennent des *pédagogues* membres du conseil pédagogique et capables de travailler en équipe avec les professeurs, les documentalistes, les infirmières, les conseillers d'orientation (Psy-En) pour mettre en œuvre le volet éducatif du projet d'établissement qu'ils auront contribué à élaborer.

Aujourd'hui, la reconnaissance de l'investissement professionnel des CPE n'est pas à la hauteur des attentes et cela peut nourrir *dans la durée* le ressentiment de collègues qui terminent leur carrière après de longues années dans le même établissement. **La mobilité, comme pour les chefs d'établissement, devrait être associée à une meilleure rémunération selon la complexité du poste**, par exemple lorsqu'il y a un internat ou des défis particuliers à surmonter. Les bouts d'indemnité pour mission particulière (IMP) que peuvent attribuer les chefs d'établissement aux CPE restent modestes. Cette piste - associant mobilité et prime - mérite d'être explorée car les CPE n'ont pas tous les compétences ni l'envie de devenir personnel de direction. Compte tenu du rôle qu'ils jouent dans la vie d'un établissement et de la diversité des problématiques que doivent affronter les EPLE, **le recrutement sur poste à profil devrait être élargi** pour rapprocher les profils et les besoins des collèges ou lycées.

Mais avant cela, il faudrait que **les personnels de direction connaissent mieux le métier des CPE** et comprennent les tensions quotidiennes ou identitaires que doivent affronter leurs collègues. Les chefs d'établissements ou les autres membres de la communauté éducative leur demandent souvent d'être *des magiciens, des pompiers, des administratifs ou des surveillants généraux*, niant leur identité professionnelle et leur champ d'expertise. (Cadenet, Causse, Roche, 2007). La majorité des personnels de direction sont d'anciens professeurs et n'ont aucune connaissance du travail concret des CPE ni aucune expérience du fonctionnement d'une vie scolaire. La formation initiale ou la préparation au concours devraient combler ce manque<sup>8</sup>, comme la formation continue devrait développer les formations intercatégorielles *perdir / CPE* pour réfléchir et affronter collectivement les nouvelles exigences qui pèsent sur les établissements scolaires. Beaucoup de malentendus, de tensions ou de conflits pourraient être ainsi évités.

Puisque le Grenelle de l'Education doit déboucher sur des propositions de revalorisation symbolique et financière du métier d'enseignant, souhaitons que les conseillers principaux d'éducation ne soient pas oubliés !

Jean-Marc ROBIN  
*Personnel de direction. Académie de Toulouse*

Pour aller plus loin :

- Missions des conseillers principaux d'éducation*. Circulaire du 10/08/2015, MEN
- Les conseillers principaux d'éducation. Un métier en redéfinition permanente*, (2007) ; Net. Doc 28, CEREQ
- Le conseiller principal d'éducation*, Pierre Jean Vergès (coord.), (2016), Canopé

#### **Les missions de conseillers principaux d'éducation** (extrait de la circulaire du 10-08-2015)

##### **1 - La politique éducative de l'établissement**

- a) La participation à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique éducative de l'établissement
- b) La contribution à une citoyenneté participative

##### **2 - Le suivi des élèves**

- a) Assurer le suivi pédagogique et éducatif individuel et collectif des élèves
- b) Assurer des relations de confiance avec les familles ou les représentants légaux des élèves

##### **3 - L'organisation de la vie scolaire**

- a) Organiser l'espace scolaire et la gestion du temps au sein de l'externat, de la demi-pension et de l'internat
- b) Contribuer à la qualité du climat scolaire
- c) L'animation de l'équipe vie scolaire

<sup>8</sup> Quelques jours de stage dans une Vie scolaire pour les candidats au concours de personnels de direction seraient un levier de formation efficace pour découvrir d'autres types d'établissement, le métier de CPE et, au passage, tous les enjeux liés à la politique éducative.