

Les directrices et directeurs de gymnases au centre de toutes les attentes

Les rectrices et recteurs: pédagogues ou managers?

Point de vue d'un chef de service

1. Introduction et présentation

Au nom du Département de l'éducation, de la culture et des sports du canton de Neuchâtel, je vous apporte les salutations et souhaits de bienvenue des autorités de notre canton. La cheffe du département le fera plus officiellement lors du repas du soir.

Je tiens déjà à vous remercier et à vous féliciter d'avoir choisi Neuchâtel pour votre rencontre annuelle. Je tiens aussi à relever la pertinence du thème que vous avez choisi d'aborder aujourd'hui et demain.

Il est bien clair que dans la demi-heure qui m'est réservée, je me limiterai à vous apporter le point de vue d'un chef de service et ce point de vue partiel sera empreint d'une part de la perception de la situation que je connais le mieux, à savoir celle de mon canton et d'autre part du regard subjectif que je porte sur la thématique.

Ce regard subjectif est bien évidemment influencé par mon vécu et mes expériences professionnelles, à savoir:

- une quinzaine d'années d'enseignement de la biologie et de la chimie au Gymnase cantonal de La Chaux-de-Fonds, devenu Lycée Blaise-Cendrars, dont une année comme directeur-adjoint;
- durant cette expérience, trois ans de formation pour obtenir le master en administration publique de l'IDHEAP;
- six ans de direction du Séminaire pédagogique de l'enseignement secondaire de Neuchâtel;
- huit ans comme responsable du Service de la formation professionnelle, devenu depuis deux ans Service de la formation professionnelle et des lycées.

Il est évident que le regard d'un de mes collègues chef de service qui n'aurait pas passé par la voie de la formation pédagogique et par l'expérience de l'enseignement, puis de la direction d'une école, serait à coup sûr assez différent du mien.

2. Analyse

Pour entrer de plein pied dans le sujet, je vous propose de m'appuyer dans un premier temps sur les constats établis par votre ancien collègue, M. Claude-Eric Hippenmeyer qui a été durant plus de quinze ans directeur-adjoint, puis durant une douzaine d'années directeur du Gymnase cantonal de La Chaux-de-Fonds, devenu Lycée Blaise-Cendrars.

Au moment de quitter sa fonction, Claude-Eric Hippenmeyer a rédigé un bref bilan de ses nombreuses années passées à la direction d'un gymnase. Sans vouloir reprendre son analyse de l'évolution du métier de directeur au cours des 25 dernières années, je veux me limiter à mentionner les huit métiers du directeur de gymnase tels qu'il les a identifiés.

a) Directeur pédagogique

Cette fonction comprend notamment le suivi, l'évaluation des différents enseignements, leur coordination et la garantie de leur cohérence.

Elle implique une vision générale à la fois interdisciplinaire et verticale. Elle doit ainsi tenir compte autant des acquis de la scolarité obligatoire que des attentes des hautes écoles.

Dans ce rôle, le directeur doit en outre veiller à l'innovation en tenant compte de l'évolution des méthodes et des contenus pédagogiques.

En plus du suivi des enseignements, le directeur doit assurer celui des enseignants et bien sûr celui des élèves. Il doit en particulier assurer le lien avec les parents. Cette fonction devrait être l'occupation principale du directeur... or, elle n'occupe aujourd'hui plus qu'une part trop limitée de son emploi du temps!

b) Psychologue scolaire

Trop souvent les gymnases ne bénéficient pas de psychologues ou de spécialistes des problèmes des adolescents. Dès lors, les membres de la direction sont directement confrontés à des problèmes d'ordre psychologiques:

- *chez les élèves*: dépression (ou état dépressif), anorexie, toxicomanie, conflits familiaux, mal être, manque de motivation... A ces situations s'ajoutent des problèmes comportementaux liés notamment à des différences culturelles (mariage forcé entraînant l'abandon des études, par exemple);

- *chez les enseignants*: ici aussi, on a l'impression d'une fragilité croissante (comme chez les élèves). Les attentes et exigences toujours plus grandes des parents à l'égard des enseignants jouent certainement un rôle dans l'augmentation du nombre de cas de découragement, de déprime, de burn out ou encore d'alcoolisme chez les enseignants avec les congés maladie, les thérapies et les remplacements que cela implique!

Le directeur doit savoir écouter, soutenir, encourager ou orienter vers des mesures médicales ou psychologiques spécifiques.

c) Directeur financier

Le directeur est responsable de la gestion d'un budget de plusieurs millions, voire de dizaines de millions.

Il doit établir le budget avec rigueur et précision, suivre les dépenses, dresser des bilans intermédiaires et prévisionnels ainsi que les comptes annuels.

Sous une pression politique grandissante, la direction doit également mettre en place des procédures de contrôle interne et de prévention des risques.

d) Responsable marketing

Les écoles et les différentes filières académiques et professionnelles sont de plus en plus mises en concurrence et la direction doit veiller au recrutement des futurs élèves. Au-delà de ces tâches d'information, le directeur doit en quelque sorte "vendre" ou "promouvoir" son école. Il doit veiller à l'image de celle-ci dans les médias et dans la cité. Il doit mettre en évidence les manifestations culturelles où l'école est impliquée.

Sans avoir de formation en la matière, le directeur doit participer à la conception, voire à la réalisation de matériel d'information avec des budgets souvent très limités.

e) Directeur administratif

Il gère l'administration, est responsable de la planification et de l'organisation des travaux accomplis au plan opérationnel par le secrétariat.

L'organisation des classes, des groupes dans les différentes options, la gestion des admissions, des transferts, des départs d'élèves, la planification des examens, l'organisation des jurys d'experts nécessitent une grande rigueur et une bonne capacité d'anticipation.

f) Intendant des bâtiments

Si la responsabilité de l'entretien des bâtiments relève en général d'un service spécifique de l'Etat et est réalisé par une équipe de conciergerie adéquate, le directeur doit veiller à ce que les locaux et les équipements soient en adéquation avec les besoins évolutifs des enseignements. Les diverses infrastructures doivent également permettre aux élèves de mener leurs études dans des conditions optimales. La planification de travaux de rénovation ou de transformation requiert l'intervention de la direction qui doit parfois s'imposer face aux velléités des maîtres d'œuvre qui ne sont pas toujours conscients des impératifs de l'enseignement.

Le renouvellement des équipements nécessite souvent de concilier le suivi de l'évolution technologique et les limites budgétaires!

g) Directeur des ressources humaines

Il est directement responsable d'un nombre important de collaborateurs administratifs, techniques (laborants, médiathécaires, concierges, ...) et bien entendu de l'ensemble du corps enseignant.

Toutes les procédures liées au recrutement de nouveaux collaborateurs concernent très directement la direction (offres d'emploi, sélection de dossiers, entretiens d'embauche, ...). Il en est de même de la gestion souvent imprévisible des remplacements.

Le directeur doit suivre particulièrement l'intégration des nouveaux collaborateurs et tout spécialement des nouveaux enseignants.

Pour le personnel administratif et technique, la direction est en outre responsable des "entretiens de développement" (forme d'évaluation des prestations des collaborateurs en fonction d'objectifs définis préalablement).

En cas de problème grave, la direction est responsable de proposer des mesures de remédiation et d'assurer leur suivi. Sans succès, elle devra entamer et mener une procédure de renvoi avec toutes les précautions liées au respect des procédures juridiques.

h) Délégué culturel

Un gymnase ou un lycée est incontestablement un pôle culturel d'une ville ou d'une région. En plus des enseignements scolaires, les concerts, conférences, expositions ou autres manifestations culturelles font partie intégrante de la vie de l'école qui est un lieu de représentations, voire de création. Ces activités doivent être coordonnées et menées si possible en partenariat avec les autres acteurs culturels de la cité. Cela implique que le directeur soit bien présent parmi ceux-ci et participe à la recherche de soutien, notamment financier.

Au terme de son rapport, Claude-Eric Hippenmeyer relève que si ces huit métiers du directeur de gymnase sont certes tous intéressants, voire passionnants, la difficulté majeure pour le directeur est de les exercer tous en même temps. Dès lors, l'activité professionnelle du directeur est, je cite: *"un continuel zapping alors que le directeur n'a le plus souvent pas la maîtrise des boutons de la télécommande!"*.

Or, l'excès de préoccupations simultanées risque fort d'épuiser le directeur ou la directrice.

3. Pistes de réflexion

Face à cette situation, que faire? Quelle priorité dégager?

En tant que représentant d'un service cantonal responsable de la gestion des écoles du secondaire 2 et du tertiaire non universitaire, et dans un souci de pragmatisme, j'aurais naturellement tendance à mettre en avant la qualité des prestations administratives et financières.

En un temps où les autorités politiques exigent de plus en plus de rigueur dans la gestion des finances publiques et imposent la mise en place de systèmes d'assurance qualité ou de contrôle interne, il est incontournable de disposer au sein des directions d'écoles de personnes compétentes maîtrisant pleinement les procédures de gestion administrative et financière.

Toutefois, d'après moi, rien n'impose que les personnes ayant ces compétences clé soient le directeur ou la directrice de l'école.

Si la taille de l'établissement le permet, il me paraît préférable que la direction comprenne en son sein un administrateur, un secrétaire général ou un responsable financier (peu importe son titre) qui ait une position hiérarchique le situant clairement comme membre de la direction et qui ait une formation et si possible une expérience adéquates pour assumer les responsabilités administratives et financières, voire également celles liées à l'intendance des bâtiments ou encore au marketing.

L'ampleur et la répartition de telles responsabilités dépendront évidemment des compétences et des desiderata des autres membres de l'équipe de direction.

De plus, si le directeur ou la directrice peut dans ce cas se décharger d'une part importante de tâches surtout opérationnelles, il ou elle doit demeurer partie prenante en ce qui concerne les options stratégiques que prendra son école. A titre d'exemple, l'établissement concret du budget peut fort bien être réalisé par le responsable financier mais une fois seulement qu'ont été définies au sein de l'équipe de direction les priorités essentielles de l'année à venir en terme de développement de l'école. Cela est particulièrement important dans les périodes où des coupes budgétaires sont imposées par l'autorité politique!

De mon point de vue, la direction pédagogique de l'école, avec les choix organisationnels et méthodologiques qu'elle implique, ainsi que la gestion des ressources humaines avec en particulier le suivi personnel des enseignants et des étudiants sont des tâches qui doivent être assumées par le directeur ou la directrice en collaboration avec ses adjoints si la taille de l'école le justifie. Ces fonctions sont fondamentales pour la vie d'un gymnase ou d'un lycée. Si la gestion de la qualité, avec certification (ISO) ou non, peut fort bien être assumée par un responsable administratif ou financier pour ce qui est des procédures relatives à ces aspects-là, le contrôle de la qualité de l'enseignement doit impérativement être exercé par un véritable professionnel de la pédagogie. Vu la complexité et l'importance primordiale de cette dimension pour la vie de l'école et de ses étudiants, je reste persuadé que le directeur doit être impliqué de façon prioritaire dans ces tâches et je suis donc profondément attaché au fait que le directeur de gymnase ou de lycée soit issu de l'enseignement et qu'il en ait une expérience avérée.

Afin qu'il puisse pleinement assurer ces responsabilités-là et qu'il ait la disponibilité requise pour le faire, je préconise donc une délégation d'autres tâches de management opérationnel à un autre membre de la direction qui soit un spécialiste de ces questions-là.

Cela n'empêche bien évidemment pas que le directeur pédagogue doive acquérir un minimum de connaissances de base en finances publiques, en gestion des ressources humaines, ou en matière juridique... Mais il s'agit bien de connaissances fondamentales et non d'aspects pointus pour lesquels le directeur doit pouvoir compter sur l'appui de spécialistes qui peuvent être à disposition au niveau du service cantonal par exemple.

Au-delà de ces connaissances que l'on peut acquérir dans une formation de directeur, telle que (au niveau romand) l'ancienne FORRES ou la nouvelle FORDIF (ou encore à l'IDHEAP), j'attache personnellement une importance encore bien plus grande aux qualités humaines du directeur. Je pense notamment à son tempérament de leader: il doit être en mesure de mobiliser les enseignants, de les encourager, de les entraîner afin de relever en équipe les véritables défis auxquels sont confrontés actuellement nos gymnases ou non lycées!

Je pense encore à la loyauté nécessaire tant vis-à-vis des autorités politiques et administratives que vis-à-vis des enseignants ou des étudiants.

Si le directeur que j'ai décrit est bien issu de l'enseignement et qu'il enseigne peut-être encore très partiellement, il est essentiel qu'il sache prendre dans sa fonction de directeur une certaine distance par rapport à l'enseignant de base. Il doit parfois être capable d'imposer certaines mesures impopulaires auprès des enseignants comme représentant de l'autorité...

... comme il doit également savoir d'autres fois se faire l'avocat des enseignants et des étudiants auprès des autorités.

La gestion de telles situations requiert des qualités telles que la capacité d'écoute, l'ouverture au dialogue, ainsi qu'une bonne dose d'autorité naturelle et d'empathie!

Comme vous le saviez déjà, la fonction de directeur est donc fort exigeante et malheureusement pas toujours reconnue à sa juste valeur... mais je pense que si vous êtes là, c'est que vous êtes comme moi convaincus que cette fonction est passionnante!

Je vous remercie de votre engagement et de votre attention.

JAM/17.04.08