Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

ministère éducation nationale

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

Paris le 15 JUIL. 2013

Note à l'attention de

Monsieur le principal
du collège Henri Wallon de La Seyne-sur-Mer

Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche

Le chef du service

DFG/AJ/CC

n° 13 - 147

Affaire suivie par
Dominique FRUSTA-GISSLER

Téléphone
01 55 55 30 88
12 49

Mél.
dominique.frusta-gissler
@education.gouv.fr

Fax
01 55 55 06 86

Objet : rapport n° 2013-061 sur « la situation du collège Henri Wallon de La Seyne-sur-Mer (Var) – académie de Nice ».

Vous voudrez bien trouver ci-joint le rapport cité en objet, établi par M. Aziz Jellab, inspecteur général de l'éducation nationale et Mme Dominique Frusta-Gissler, inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche.

Le doyen de l'inspection générale de l'éducation nationale

Jean-Yves DANIEL

Le chef du service de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche

Thierry BOSSARD

Inspection générale de l'éducation nationale

Le doyen

n° 13 - 123

Affaire suivie par
Aziz JELLAB

Téléphone
01 55 55 15 13

Mél.
aziz.jellab
@education.gouv.fr

110 rue de Grenelle
75357 Paris SP 07

M. Gérard LECA
Principal du collège Henri Wallon
150 Avenue Gérard Philipe
83500 La Seyne-sur-Mer

Rapport - n° 2013-061 ▶ juin 2013

Inspection générale
de l'Éducation nationale

Inspection générale de l'administration
de l'Éducation nationale et de la Recherche

Situation du collège Henri Wallon de La Seyne-sur-Mer (Var) -académie de Nice-

Rapport à

monsieur le ministre
de l'Éducation nationale

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Inspection générale
de l'éducation nationale

Inspection générale de l'administration
de l'éducation nationale et de la recherche

Situation du collège Henri Wallon de La Seyne-sur-Mer (Var) – académie de Nice –

Juin 2013

Aziz JELLAB
Inspecteur général
de l'éducation nationale

Dominique FRUSTA-GISSLER
Inspectrice générale de l'administration
de l'éducation nationale et de la recherche

SOMMAIRE

Introduction 1

1. Des remises en ordre dans le fonctionnement du collège s'imposaient. Elles ont créé puis alimenté un conflit 1

1.1. Le collège Henri Wallon relève de l'éducation prioritaire depuis trente ans 2

1.2. Les médiocres résultats des élèves malgré d'importants moyens ont conduit le principal à mettre en place une autre organisation pédagogique 2

1.2.1. Le collège a toujours disposé de moyens conséquents 3

1.2.2. Des résultats restés durablement en deçà des attentes commencent à s'améliorer 7

1.2.3. Les mesures de remise en ordre sont au cœur du conflit entre une fraction des enseignants et le principal 12

1.3. La remise en ordre administrative a également nourri un conflit avec le Foyer Wallon Berthe 17

1.3.1. L'application de la réglementation a dégradé les relations avec les responsables des quatre associations qui interviennent dans le collège et se sont vu demander des comptes 17

1.3.2. L'encadrement du stationnement est considéré comme une atteinte aux libertés 20

1.3.3. L'exigence de conventionnement des actions a été très mal reçue par les responsables du Foyer ... 21

1.3.4. La levée de l'opacité dans l'utilisation de subventions semble poser problème 21

1.3.5. Les autorisations de cumul sont désormais exigées 22

1.3.6. Le principal est dans son rôle en mettant en avant un souci de sécurité 22

2. Dans le conflit, la forme ne doit pas masquer le fond 23

2.1. L'action péri-éducative doit reposer sur un partenariat et non sur une concurrence ... 24

2.1.1. Le Foyer Wallon Berthe vient d'être agréé 24

2.1.2. Une nouvelle convention tripartie doit entrer en vigueur 24

2.1.3. Le conventionnement des activités devient systématique 25

2.2. La frontière est délicate entre l'autorité et l'autoritarisme 26

2.3. Ces fonctionnaires ont souvent oublié leurs devoirs 27

2.3.1. L'obligation de réserve a été totalement bafouée 27

2.3.2. Le devoir d'obéissance est une notion méconnue 28

2.3.3. Faute de cohésion, l'équipe de direction manque de crédibilité 28

2.4. La nécessité d'appartenir à un camp perturbe le fonctionnement du collège 29

2.4.1. Le principal n'a pas su créer les conditions d'un dialogue empreint de respect 29

2.4.2. Le point de non-retour semble atteint dans certaines relations 30

3. **Confirmer la mission du principal et accompagner l'établissement 30**

Introduction

Par note en date du 23 avril 2013, le ministre de l'éducation nationale, saisi par la rectrice de l'académie de Nice, appelle l'attention du chef du service de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) et du doyen de l'inspection générale de l'éducation nationale (IGEN) sur « les difficultés de fonctionnement du collège Henri Wallon » de La Seyne-sur-Mer (Var). Le ministre demande, *« afin de disposer des éléments permettant d'apprécier l'ensemble de cette situation et d'identifier les mesures susceptibles de ramener les conditions d'un fonctionnement normal de ce collège, de bien vouloir organiser conjointement, dans les meilleurs délais, une inspection de cet établissement et de me rendre compte de vos observations et de vos analyses ».*

C'est dans le cadre fixé par cette lettre de mission du ministre que deux inspecteurs généraux se sont rendus sur place, du 28 au 30 mai 2013. Les inspecteurs généraux ont rencontré :

- le chef d'établissement,
- la principale-adjointe,
- le directeur-adjoint de la SEGPA,
- l'adjointe gestionnaire,
- les conseillères principales d'éducation,
- les préfets des études et professeurs référents,
- les représentants des personnels enseignants élus au conseil d'administration,
- les représentants des personnels ATSS élus au conseil d'administration,
- les représentants des parents d'élèves élus au conseil d'administration,
- les représentants des élèves élus au conseil d'administration,
- la représentante de la mairie de La Seyne-sur-Mer siégeant au conseil d'administration,
- le conseiller général représentant le conseil général du Var au conseil d'administration.

1. Des remises en ordre dans le fonctionnement du collège s'imposaient. Elles ont créé puis alimenté un conflit

Le collège Henri Wallon est implanté, après une reconstruction en 1999, au cœur de la cité Berthe, à La Seyne-sur-Mer, ensemble immobilier réputé sensible. C'est dans un bâti de qualité, complètement rééquipé, d'une fonctionnalité remarquable, dans un espace aéré permettant aux élèves et aux personnels une sensation d'aisance et de confort, que s'effectue le travail au sein du collège Henri Wallon.

1.1. Le collège Henri Wallon relève de l'éducation prioritaire depuis trente ans

Lors de la dernière rentrée scolaire, le collège accueillait 556 élèves, dont 88 sont scolarisés en SEGPA. Cet effectif est en légère hausse : + 4,3 % ces trois dernières années. Les filles constituent 52,7 % de cet effectif, proportion supérieure aux moyennes départementale et académique (48,6 %).

Comme dans tout le département, la population scolaire du collège se caractérise par une surreprésentation des catégories socioprofessionnelles dites défavorisées, encore beaucoup plus accentuée dans cet établissement (72,5 % contre 52 % en moyenne nationale et 66 % en moyenne départementale). Les catégories favorisées sont quasiment absentes (1,4 % contre 20 % en moyenne départementale). Les catégories socioprofessionnelles dites moyennes sont peu présentes (15,5 % contre 38,6 % en moyenne départementale). Le volume des élèves boursiers, 70 %, est trois fois supérieur à la moyenne académique.

Classé depuis le début des années 80 en zone d'éducation prioritaire (ZEP), le collège Henri Wallon est labellisé « Ambition Réussite » en 2006, puis « ECLAIR » depuis la rentrée 2011. Il relève donc de l'éducation prioritaire et a bénéficié, à ce titre, de l'ensemble des mesures promouvant l'égalité des chances et encourageant à la mise en place de projets éducatifs attentifs à la réussite de tous les élèves. Il a également pu développer de nombreux partenariats tant avec la commune de la Seyne-sur-Mer, notamment dans le cadre de la politique de la ville dans le champ éducatif, qu'avec le tissu associatif local. La politique d'éducation prioritaire visant à assurer l'égal accès de tous les enfants aux savoirs et à s'approprier les contenus d'enseignement, le collège dispose de moyens financiers et humains censés corriger les inégalités socio-économiques et favoriser la réussite scolaire des élèves. À l'instar des établissements relevant de l'éducation prioritaire, cet établissement a mis en place de nombreux projets éducatifs, démarche répondant aussi bien aux injonctions académiques qu'à l'objectif de mettre en œuvre de la différenciation pédagogique.

Après trois décennies d'éducation prioritaire, on ne peut que dresser un constat d'échec au regard des performances des élèves scolarisés au collège Wallon. L'établissement ne manque pas de moyens. Pourtant, malgré les différentes relances de l'éducation prioritaire, il n'a pas suffisamment réfléchi aux indicateurs, ni évalué le degré d'ouverture engageant l'établissement en direction de ses partenaires associatifs et principalement du Foyer Wallon Berthe.

1.2. Les médiocres résultats des élèves malgré d'importants moyens ont conduit le principal à mettre en place une autre organisation pédagogique

Le collège Henri Wallon incarne les dérives relevées par de nombreuses enquêtes de terrain, à savoir une focalisation sur l'amélioration du climat scolaire, la pacification des relations entre enseignants, équipe éducative et élèves, et la tendance à valoriser les activités socioculturelles. Cela s'est opéré au détriment des apprentissages scolaires et d'une véritable prise de conscience des indicateurs de parcours et de réussite des élèves, alors même que les moyens

et les atouts du collège sont nombreux. Le H/E dépasse les 1,6 alors qu'un rapport de l'inspection générale considérait que lorsque ce rapport est de 1,4, cela indique des moyens matériels très élevés. De plus, alors même que la plupart des recherches dont on dispose montrent l'importance de la stabilité des équipes quant à la conduite des projets et la réussite des élèves (Duru-Bellat, Van Zanten, 2012), le collège Henri Wallon modalise ce constat puisque le tiers des enseignants y exercent depuis au moins huit ans.

Dans ce collège, tout se passe comme si les professionnels n'étaient pas au fait des évolutions institutionnelles : la LOLF et le programme 140 relatif à la politique communautaire, notamment la position en mars 2000 du Conseil européen de Lisbonne, au sujet du devoir de doter chaque citoyen *« des compétences nécessaires pour vivre et travailler dans cette nouvelle société de l'information »*. Car le premier objectif de l'éducation prioritaire est d'ordre didactique et pédagogique. Cela implique, tout en en tenant compte, de ne pas considérer que les handicaps socioculturels des élèves expliqueraient leurs faibles performances.

Les interlocuteurs de la mission d'inspection générale, au-delà des conflits opposant une partie du personnel au principal, ont souvent mis en avant les difficultés sociales et économiques des élèves. Ce point de vue favorise une moindre exigence pour ce qui concerne l'enseignement et des apprentissages. Le lien entre les pratiques pédagogiques et les résultats des élèves est peu mis au centre des préoccupations.

Le principal nommé lors de la rentrée 2011 a procédé aux remises en ordre et au retour au droit qui s'imposaient. Ses actions ont suscité l'opposition d'une fraction du personnel, notamment des élus de la « liste d'union majoritaire » et alimenté un conflit qui gagne actuellement en intensité. Mais, dans cette opposition dont les élèves sont les premiers à pâtir, la forme reprochée au principal ne doit pas masquer le fond : la remise en question de méthodes qui n'ont jamais réussi à faire leurs preuves.

1.2.1. Le collège a toujours disposé de moyens conséquents

La dotation accordée par les services académiques est à un niveau très satisfaisant qui permet au collège de réaliser les actions prévues par le conseil d'administration.

- **Une dotation globale horaire préservée qui rend possible une importante offre pédagogique**

DGH	Rentrée 2010	Rentrée 2011	Rentrée 2012	Rentrée 2013
Collège	774,40	775,90	803,40	826,00
dont HP	742,40	735,40	765,90	776,00
dont HSA	32,00	40,50	37,50	50,00

(Source APAE)

Les moyens alloués au collège par l'autorité de tutelle ont donc accompagné la légère augmentation des effectifs. Même avec une augmentation relative de moitié sur quatre ans, le volume des HSA reste nettement inférieur au pourcentage moyen réparti dans les autres collèges du département : 4,9 % contre 7,9 % en moyenne.

Les indicateurs, à la rentrée 2013 comme lors des années scolaires précédentes, restent très satisfaisants et s'établissent comme suit :

	2011	2012		2012	2013
	Établissement	Académie		Établissement	Académie
H/E	1,37	1,15	H/E	1,56	1,14
E/D	21,28	24,74	E/D	22,47	25,03

(Source APAE)

Aucune division ne compte plus de 23 élèves, la plupart ont un effectif proche de 20 élèves. En SEGPA, le E/D s'établit à 11 contre 12,3 en moyenne départementale. La constitution des classes et les emplois du temps sont très dépendants des projets et des options proposés aux élèves.

À ces moyens s'ajoutent les dotations spécifiques pour l'accompagnement éducatif. En 2011-2012, le collège a bénéficié de 630 HSE, 49,5 vacations au taux 1 et 49 vacations au taux 2. Ces heures ont permis de rémunérer les différents projets : projet environnement, projet classes défense globale, projet défis lecture, classes sportives et aide aux devoirs. Pour ce dernier volet, 8 700 € ont été attribués pour « le projet relatif à l'accompagnement éducatif avec l'association Foyer Wallon Berthe ». Vingt enseignants, le professeur documentaliste et deux AED ont participé à l'accompagnement éducatif. Il convient encore d'ajouter les heures et crédits engagés dans le cadre de l'École ouverte. Enfin, la direction départementale de la cohésion sociale subventionne directement l'accompagnement sportif éducatif.

Trois langues vivantes premières sont offertes aux collégiens. Tous apprennent l'anglais. Il existe deux classes bi-langues : allemand pour 3,1 % des élèves et italien pour 18,5 %. Le maintien de la LV1 allemand a été au cœur d'un conflit entre principal et représentants des enseignants lors de la ventilation de la DHG. Trois langues vivantes secondes sont offertes aux collégiens à partir de la classe de 4ème : allemand (23,9 %), espagnol (39,8 %) et italien (45,1 %). Trois sections européennes fonctionnent : anglais, espagnol et italien. À partir de la classe de 5ème, il existe une offre de latin (6 % des élèves). Les élèves peuvent également demander leur admission dans la section sportive football. Enfin, les élèves trouvent également dans le collège une classe DP3, une classe de primo-arrivants et un dispositif relais.

Tous ces moyens peuvent être considérés comme autant de facteurs de réussite. Mais l'absence d'évaluation a mis ces moyens plus souvent au service des professeurs que des élèves. Lors de la séance du conseil d'administration du collège du 7 juin 2011, un administrateur s'inquiétait de l'absence de bilan pédagogique de chaque projet en fin d'année. L'ancien principal lui répondit que le bilan quantitatif de l'accompagnement éducatif a été transmis « à l'inspection ». Son interlocuteur insista : *« on a l'impression d'être dans une course aux projets »*. Là encore, avec la meilleure intention au départ, on peut conduire l'élève à la dispersion, à la fatigue et à l'échec en multipliant les projets et les changements de lieux ou d'activités. La démarche de projet ne s'improvise pas.

Les inspecteur généraux s'étonnent d'un tel déploiement de moyens sans autre évaluation que celle qui peut être faite lors des dialogues pédagogiques et de gestion instaurés dans l'académie de Nice depuis quatre ans.

- **Des personnels en nombre dont il a fallu redéfinir le rôle**

89 adultes sont affectés dans ce collège : 3 personnels de direction, 63 personnels enseignants, 16 personnels de vie scolaire et 7 personnels ATSS. Un tiers du corps enseignant est présent au collège depuis plus de huit ans. Plus de la moitié y travaille depuis cinq ans au moins. Ce n'est donc pas une instabilité au sein des équipes pédagogiques qui pourrait expliquer les très médiocres performances du collège ces dernières années.

➢ *Les moyens spécifiques à l'éducation prioritaire ont été difficiles à mobiliser*

Le collège dispose de moyens spécifiques liés à son appartenance à un RAR puis à un réseau ECLAIR. Quatre enseignants référents sont en poste depuis six ans. Deux préfets des études ont été nommés en novembre 2012, une enseignante et une CPE. Ces nominations dans le cadre du dispositif ECLAIR ont été tardives, l'opposition des enseignants élus au conseil d'administration appuyée par l'ancien principal ayant permis de minimiser les effets du classement en zone prioritaire. La principale-adjointe n'appuie guère le principal dans la mise en place de ces préfets des études, leur reprochant, de son côté, d'empiéter sur le travail des personnels de direction.

Les professeurs référents avaient déjà, dès leur arrivée, suscité l'hostilité. Sortir les élèves de cours pour les plans personnalisés de réussite éducative (PPRE) a produit une telle levée de boucliers qu'ils ont dû les prendre en charge hors des heures de cours. Ces enseignants ont monté une classe SAS (classe relais interne) qui vient d'être réhabilitée. Deux professeurs référents en sont arrivés à suivre 135 PPRE, les autres enseignants se déchargeant sur eux y compris pour faire les bilans nécessaires pour une orientation en SEGPA par exemple. Ces professeurs référents se sont d'abord concentrés sur les élèves les plus en difficulté puis, devant le bilan mitigé, ont choisi de se consacrer à l'ensemble des populations scolaires.

Les inspecteurs généraux s'étonnent aussi de la faible réactivité des corps d'inspection. Les IPR notamment avaient obligation d'inspecter tous les enseignants du collège à l'occasion du passage aux réseaux ECLAIR selon un protocole. La décision de procéder à des inspections conjointes (référent et disciplinaire) était issue du séminaire ECLAIR. Quand ces inspections conjointes ont eu lieu, elles ont été perçues positivement et ont permis aux chefs d'établissements d'asseoir leur autorité. Mais les visites n'ont été que rarement prolongées par des réunions d'équipes propres à expliciter les objectifs d'un réseau. Ce travail devra être repris au collège Henri Wallon.

➢ *L'absence de projet de vie scolaire brouille la lisibilité des actions*

Deux CPE (dont l'une est également préfet des études) et 14 AED assurent l'organisation et le fonctionnement de la vie scolaire. Exerçant dans l'établissement depuis quatre ans pour l'une, trois ans pour l'autre, les CPE sont impliquées au quotidien et assurent de manière concertée et complémentaire les différentes missions (accueil des élèves, formation des AED, organisation de l'aide aux devoirs, suivi des stages en entreprise, participation par niveaux aux conseils de classe, formation des délégués de classe, actions d'information relatives au règlement intérieur destinées aux enseignants…). Leur travail n'est pas toujours connu des professeurs et, par exemple, la procédure d'exclusion des élèves est peu suivie. Certains

enseignants procèdent souvent à l'exclusion d'élèves sans forcément l'assortir d'un travail scolaire à effectuer. Le manque de communication au sein de l'établissement est patent et le conseil pédagogique reste faiblement mobilisé pour échanger sur la relation entre le climat scolaire et les apprentissages scolaires. Les CPE ne sont pas même pas informées en temps réel du nombre d'élèves bénéficiant d'un PPRE !

La communication n'est pas non plus satisfaisante avec la principale-adjointe qui assure également le suivi d'élèves sans en référer forcément aux CPE. La politique ambitieuse affichée par le principal dès la rentrée 2011 peine à atteindre ses objectifs du fait des tensions et des réticences d'une partie des enseignants. Le succès enregistré par l'aide aux devoirs proposée par le collège témoigne de la meilleure disposition des élèves quant à l'accompagnement de leur scolarité.

Le Foyer Wallon Berthe a largement contribué à la diminution de la violence et à la pacification des relations avec les enseignants. Pourtant, les liens avec le Foyer comportaient une ambiguïté sur les finalités du partenariat et l'organisation du temps scolaire (de nombreuses heures de permanence que les élèves effectuaient au Foyer étaient inscrites à leur emploi du temps comme relevant d'un temps scolaire). Dès lors que les emplois du temps ont été redéfinis par le nouveau principal, les relations du chef d'établissement avec le Foyer se sont tendues et l'ambiance est devenue délétère. Cette ambiance déstabilise les élèves qui ont conscience des conflits entre adultes. Mais il faut souligner que les tensions étaient déjà palpables lorsque l'établissement a rejoint le réseau ECLAIR, celui-ci semblant déstabiliser les modes de fonctionnement habituels du collège.

Quatorze élèves sont suivis dans le cadre de la commission éducative. Ce suivi des élèves susceptibles de décrocher mobilise la vie scolaire et d'autres partenaires tels que le médecin scolaire, la COP, le centre médico-psychologique. L'identification de difficultés chez des élèves telle que la dyslexie a donné lieu à un travail de fond mené entre CPE et préfets des études. De plus, le collège fait face à l'arrivée d'élèves issus de l'immigration en provenance des pays de l'Est ainsi qu'à un absentéisme très élevé (plus de 8 %, avec un taux de 24 % dans l'une des 4ème SEGPA). Malgré ces facteurs et la présence de personnel en nombre suffisant, les inspecteurs généraux relèvent qu'il n'y a pas de projet de vie scolaire écrit, ce qui devrait pourtant permettre d'assurer une meilleure lisibilité des problématiques éducatives, des actions engagées et des objectifs convoités.

Les quatre AED rencontrés sont en poste depuis trois à cinq ans au sein du collège. Ils assurent l'accueil et l'encadrement des élèves lors des études dirigées, de l'aide aux devoirs, de la restauration et des récréations. La plupart des élèves sont calmes, avec quelques différences selon les classes (des élèves de 4ème notamment sont plus agités). Ils observent que l'ambiance est devenue pesante, que les élèves ressentent des problèmes entre adultes. Pour avoir assuré une semaine de permanence au sein du Foyer, les AED considèrent que les activités qui y sont proposées *« relèvent davantage du divertissement que des études... »*.

➢ *Les professeurs principaux devraient avoir un rôle prépondérant*

Comme tous les établissements classés ECLAIR, le collège Wallon dispose de deux professeurs principaux par classe. Ils ont donc normalement chacun moins d'une douzaine

d'élèves à suivre et à conseiller. Il existe donc au collège 42 indemnités de professeur principal (ISOE) à répartir entre une cinquantaine de professeurs. La réattribution de trois d'entre elles a alimenté un conflit. Malgré cette présence de deux professeurs principaux par classe, les parents se plaignent d'attendre pour en rencontrer un lors de la remise des bulletins. Cette organisation défaillante, soulignée par les parents avec modération, a servi de base à une remise en question de l'actuel chef d'établissement par son adjointe et par les enseignants en conflit avec lui.

- **Un budget conséquent qui accompagne les différentes actions**

Les comptes financiers des trois derniers exercices montrent que l'établissement dispose chaque année d'une dotation suffisante pour mener à bien les actions inscrites à son programme. Des dotations spécifiques sont fléchées pour les actions de la politique d'éducation prioritaire. Ainsi au compte financier 2012, 33 790 € ont été dépensés pour les projets, la ZEP, la classe relais et l'école ouverte. Sur ses fonds, le collège a financé 17 300 € pour accompagner les sorties et activités de pleine nature.

Le collège a également fait le choix de ne pas répercuter sur les familles l'augmentation de la restauration scolaire. Cette politique, coûteuse pour le budget, s'est révélée efficace. Le nombre de rationnaires a crû de 30 % (de 100 à 130) lors de la présente année scolaire.

La situation financière du collège est saine. Le montant des réserves est nettement supérieur au minimum préconisé par la collectivité de rattachement (10 % des dépenses de fonctionnement). La situation de trésorerie au 31 décembre 2012 est de + 185 586,07 € et le montant des réserves disponibles de 124 352,90 €.

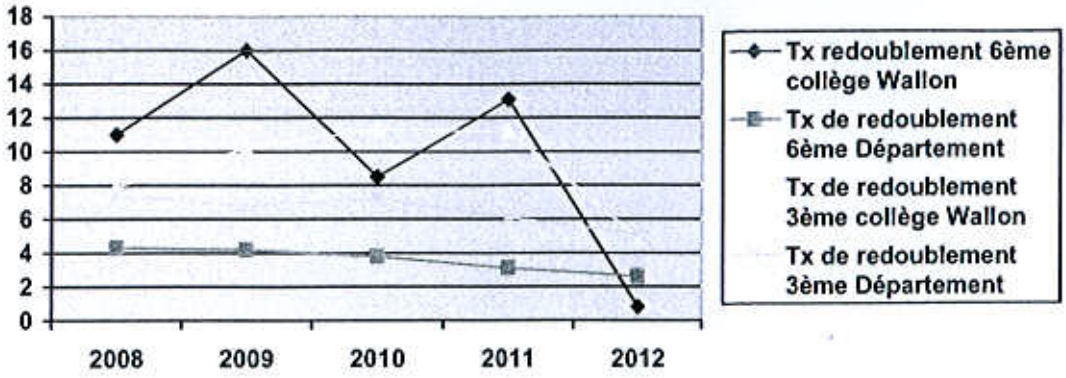
Les moyens dont dispose le collège ne sont donc pas un obstacle à la mise en œuvre des différentes actions et projets.

1.2.2. Des résultats restés durablement en deçà des attentes commencent à s'améliorer

Les demandes de dérogation à l'entrée en 6ème sont importantes chaque année. Lors de la rentrée 2012, 40 familles pour un effectif voisin de 130 élèves ont déposé une demande de dérogation et le DASEN en a accordé la moitié. Le taux d'évitement est donc élevé. Le climat scolaire ne peut être considéré comme le seul facteur fondant la mauvaise réputation du collège (argument avancé par la plupart des interlocuteurs). Pour les familles dites moyennes, une autre raison d'évitement est à rechercher dans des performances qui, depuis bon nombre d'années, sont loin d'atteindre les résultats attendus, malgré l'ensemble des moyens mis à la disposition des équipes pédagogiques.

- **Le redoublement est un régulateur du parcours scolaire**

Les taux de redoublement étaient, jusqu'en juin 2012, quatre fois supérieurs aux taux de redoublement départementaux. Plus symptomatique, le redoublement est institué à tous les niveaux, comme la solution aux problèmes rencontrés par ces élèves, alors que les différents dispositifs d'accompagnement se mettaient très difficilement en place malgré les heures et les crédits affectés au collège.

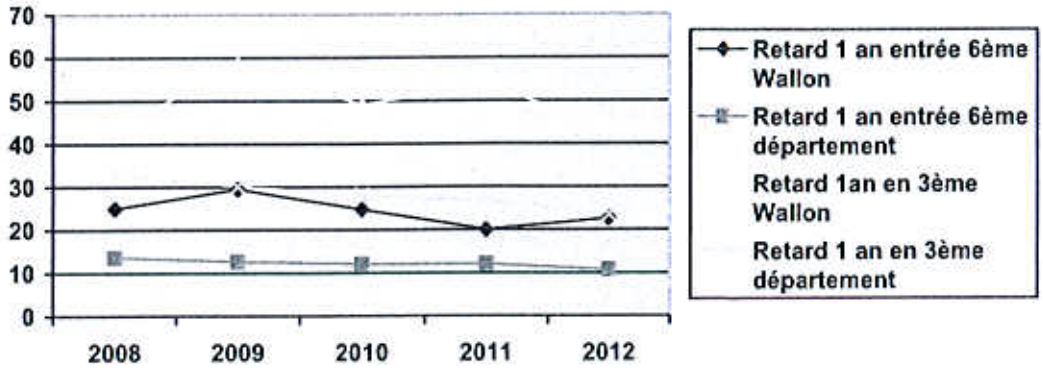


Le nombre des retardataires d'une année s'accroît fortement en cours de scolarité : ils sont 43,5 % en classe de 3ème. Or ces élèves de 3ème lors de la dernière rentrée sont globalement ceux qui entraient en 6ème lors de la rentrée 2009. À cette époque, ils n'étaient pourtant « que » 29,5 % à présenter un an de retard. Une première explication peut être trouvée par l'observation des taux de redoublement. Cette cohorte spécifique a fortement redoublé en 6ème (16 % contre 4 % en moyenne), encore beaucoup redoublé en 5ème (12,6 % contre 2 % en moyenne) et beaucoup plus redoublé en 4ème (5,9 % contre 3 % en moyenne).

Plus globalement, après cette période de fort redoublement, la politique de l'établissement a changé en 2011-2012 avec l'actuel chef d'établissement. Les taux de redoublement du collège sont devenus en 2012 nettement inférieurs aux taux départemental et académique : moins de 1 % d'élèves avaient redoublé en 6ème et en 5ème, aucun redoublement en 4ème et 5 % en classe de 3ème. Le changement de pilotage pédagogique et son influence sur les décisions des conseils de classe méritent d'être soulignés.

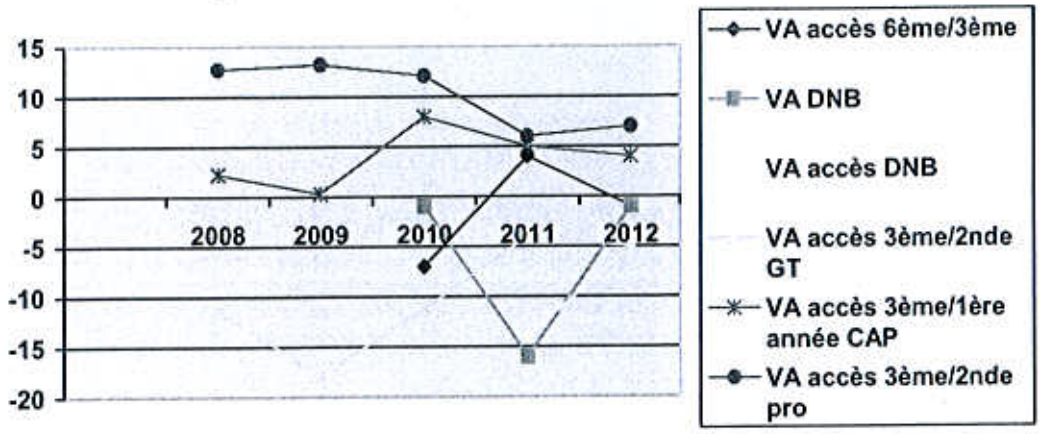
- **Les retards s'accentuent en cours de scolarité**

Près de trois quarts des élèves de 6ème intégrant le collège Wallon lors de la rentrée 2012 ont l'âge requis contre 85 % pour l'ensemble des collèges du Var. En revanche, aucun élève ne présente un retard de deux ans. Mais la moitié des élèves du collège en ressortiront avec une année de retard au moins. Donc, un élève sur quatre qui entre au collège Wallon en ressortira avec une année supplémentaire de retard.



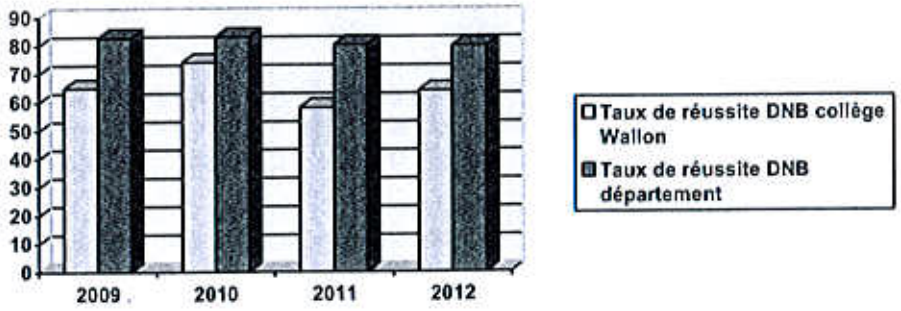
- **Globalement le collège n'apporte aucune valeur ajoutée**

Les élèves du collège Wallon n'obtiennent des résultats supérieurs à ceux attendus que pour l'accès en classe de 2nde professionnelle et en 1ère année de CAP. Le taux d'accès de la 6ème à la 3ème atteint à peine ce qui est attendu. L'accès au DNB était de 14 points inférieur à ce que l'on peut raisonnablement espérer de ces élèves. La valeur ajoutée du collège pour l'entrée en 2nde générale reste désespérément négative. Le collège n'apporte donc globalement aucune plus-value aux élèves qu'il accueille.



- **Malgré un léger redressement en 2012, le taux de réussite au DNB reste le plus bas du département**

Le taux d'accès des élèves de 3ème au DNB remonte sous l'impulsion du nouveau principal : de 49 % en 2011 à 58 % en 2012, la valeur ajoutée académique passant de – 14 à – 5. Mais la performance des élèves demeure toujours faible. L'écart entre le taux de réussite au DNB et le taux de réussite des PCS défavorisées reste négatif (– 0,8 point) alors qu'il est positif de + 11,8 points pour le département.



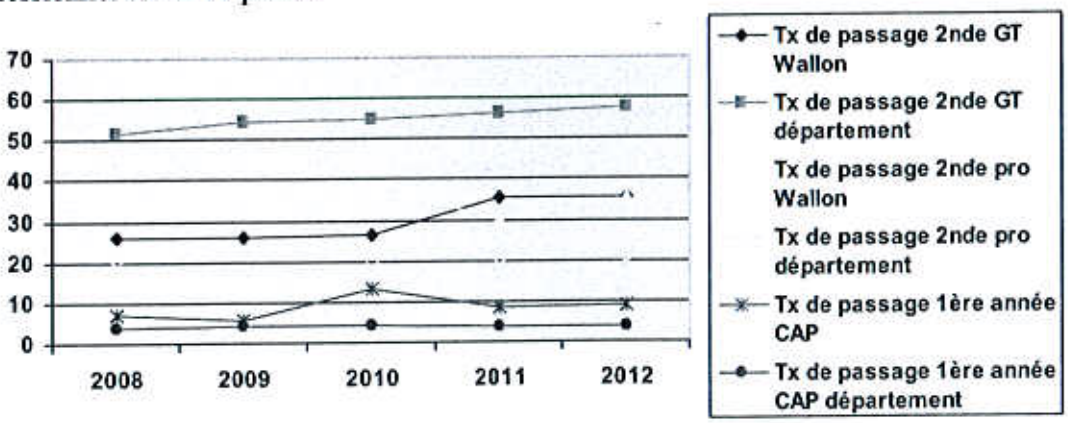
La note moyenne au DNB en contrôle continu des élèves de ce collège (10,7) reste durablement de deux points inférieurs à la note moyenne académique (12,6). De même la note moyenne obtenue aux épreuves (7,2 en 2011 et 8,1 en 2012) traduit une moins value d'environ 1 point.

- **Malgré une évolution ces deux dernières années, les orientations à l'issue de la 3ème continuent de reproduire le même modèle social**

En classe de 3ème, le taux d'orientation en seconde générale et technologique est très bas. Il n'était que de 26,1 % en 2008, de 26,4 % en 2010, de 35,3 % en 2011 et en 2012 (la moyenne académique étant d'environ 55 %). L'orientation vers la seconde professionnelle atteint 30,2 % en 2011, 34,3% en 2012. L'orientation vers le CAP est de 8,8 % en 2012. 11,2 % des élèves de 3ème ont redoublé en 2011, taux ramené à 4,9 % en 2012. Au final, en 2012, un cinquième des élèves ont quitté la classe de 3ème sans être scolarisés dans une formation initiale classique.

➢ *Ces deux dernières années, un tiers des élèves ont été orientés en 2nde générale à l'issue de leur scolarité au collège*

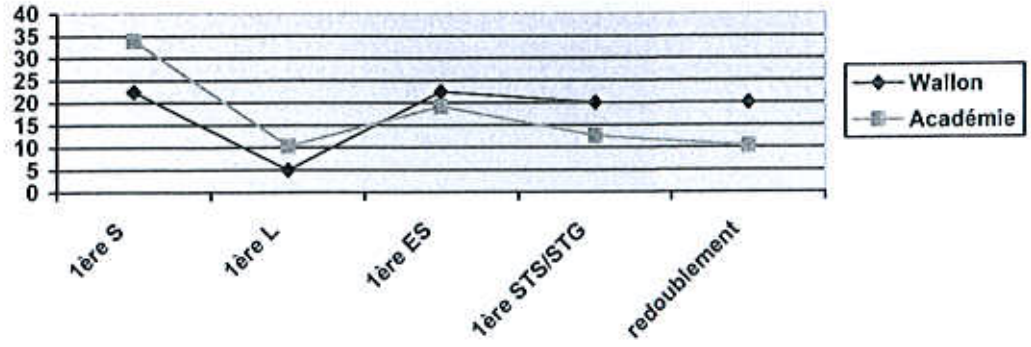
Auparavant, ils n'étaient qu'un quart à y parvenir. Ce taux d'accès n'est plus maintenant inférieur que de cinq points au taux attendu. Cet écart avait atteint douze points les années précédentes. Près de la moitié des élèves (46%) sont orientés vers l'enseignement professionnel. La plus-value par rapport au taux d'accès attendu dans le second cycle professionnel est de 11 points.



Globalement, le taux d'accès brut de la 3ème vers le second cycle GTP est passé de 55 % en 2008 à 84 % en 2012. Mais il existe de grands écarts entre les demandes des familles et les décisions des conseils de classe.

➢ *Des élèves qui échouent à la fin de la classe de 2nde GT*

Un élève sur cinq provenant du collège Wallon a redoublé une fois au lycée général et technologique. Leurs performances, si l'on excepte le passage en 1ère ES, demeurent durablement inférieures à celles des autres élèves de l'académie.



Le constat est nettement meilleur pour les élèves orientés vers l'enseignement professionnel : en 2012, 88 % ont continué en 1ère professionnelle (67,6 % en 2011 et 10,8 % réorientés en terminale BEP). Tous les élèves orientés en CAP ont continué en deuxième année.

La présentation par le principal des indicateurs à la communauté éducative a entraîné une prise de conscience chez certains professeurs. Elle a surtout constitué un premier élément de malaise pour les enseignants qui ne s'étaient jamais remis en question. Ce constat a justifié la volonté de mettre en œuvre une autre organisation pédagogique dans le collège.

- **Les punitions et sanctions semblent être l'unique réponse des enseignants face à des élèves remuants**

L'instauration d'un permis à points dans le collège explique partiellement le nombre de retenues. Mais un certain nombre d'enseignants, notamment des élus au conseil d'administration, pratique assidûment l'exclusion de la classe alors même que le principal a organisé des emplois du temps mettant deux classes en parallèle, ce qui permettrait d'opter pour l'exclusion-inclusion. Ces élèves fragiles scolairement perdent donc de nombreuses heures de cours liés à cette forme d'absentéisme qu'il conviendrait de combattre.

Chaque élève du collège reçoit, en moyenne, quatre punitions ou sanctions : 797 exclusions de cours et 1 442 retenues, soit 2 239 punitions ; 148 exclusions temporaires (dont 58 en SEGPA) pour l'année en cours. Le principal a présenté ces statistiques dans le cadre de la commission de suivi, puis aux équipes pédagogiques.

Avec l'arrivée du nouveau chef d'établissement, ont aussi été instaurées des distinctions trimestrielles, afin de valoriser les efforts. Un tiers des élèves obtiennent désormais une distinction trimestrielle. Au cours du premier trimestre de l'année scolaire en cours, 180 élèves ont obtenu une récompense (félicitations, mention d'honneur, encouragements) à l'issue des conseils de classe. Ils sont encore 147 à la décrocher à l'issue des conseils du deuxième trimestre (– 7 %). Parallèlement, le volume des avertissements (travail, conduite, absence) s'accroît, passant d'un quart à un tiers des élèves (+ 12 %), jusqu'à dépasser celui des récompenses. C'est un axe de travail du principal, des CPE, préfets des études et professeurs référents à défaut d'être un axe de travail de l'ensemble des enseignants.

1.2.3. Les mesures de remise en ordre sont au cœur du conflit entre une fraction des enseignants et le principal

Dès son arrivée, le chef d'établissement a souhaité transposer au collège Wallon des dispositifs qui avaient fait leurs preuves au collège La Marquisanne de Toulon, établissement de réseau RAR puis ECLAIR, qu'il a dirigé durant sept ans. Ces mesures sont entrées en application lors de la rentrée 2012 et ont soulevé un tollé chez les représentants des enseignants élus sur la « Liste d'Union ».

Les autorités académiques, recteur et DASEN, ont précisé les modalités attendues du pilotage du collège, en donnant au principal une longue lettre de mission en date du 20 février 2012. On peut y lire :

> *« Vous possédez l'expérience de la direction de ce type d'établissement. Votre manière de travailler est connue et vous a précédé, y compris sous la forme de représentation. Dès votre prise de fonctions, vous avez assumé des décisions qui rompaient avec les habitudes locales. Celles-ci s'inscrivent dans le contrat de réseau et rappellent les compétences et la responsabilité de chacun. Il vous faut désormais convaincre que ces décisions concourent à l'amélioration des résultats des élèves. [...]. La constitution d'un tableau de bord structuré vous aidera dans l'exercice de la direction. Cet exercice de grande rigueur vous aidera dans le management que vous souhaitez instaurer. Sa communication autant que de besoin aux membres de l'équipe éducative appuiera votre action pour accroître encore les performances du collège ».*

Le chef d'établissement s'est attaché à respecter à la lettre cette partie de sa lettre de mission. Il a rompu avec les habitudes locales depuis sa nomination à la rentrée 2011. Dans le même temps, il a rompu les relations avec une partie de la communauté éducative. Celle-ci s'est regroupée pour présenter une liste lors des élections des représentants des personnels pour l'année scolaire 2012-2013. Cette liste baptisée « Liste d'Union » a recueilli 83 % des suffrages exprimés. Ses membres mettent en avant ce succès pour contester la plupart des décisions prises par le représentant de l'État dans l'établissement et, à ce titre, garant de la loi.

Les initiatives prises par le principal, en dépit de leur bien fondé, de leur pertinence, sont mal reçues par les enseignants, avec des confusions de registres. Ainsi, les rythmes scolaires en 6ème, le rappel de l'importance d'assurer les durées effectives d'enseignement (il manque en moyenne deux heures d'enseignement hebdomadaire par élève), la distinction entre les heures d'enseignement revenant aux enseignants et les heures de présence en établissement, le rappel des enjeux pédagogiques et du faible impact des projets pédagogiques sur les apprentissages… sont autant d'éléments allant dans le sens d'une amélioration de la réussite des élèves. L'invocation par les enseignants d'habitudes passées, de la faible place accordée au dialogue et à la concertation n'empêche pas la nécessité de prendre en charge les défaillances et dysfonctionnements d'un établissement classé ECLAIR et qui devrait, au regard des atouts financiers et humains dont il dispose, obtenir de meilleurs résultats. Les initiatives prises par l'actuel chef d'établissement ont cristallisé un conflit sur sa personne, faisant passer au second plan les vrais problèmes d'ordre pédagogique et scolaire.

Le principal a présenté la plupart des indicateurs présents dans cette première partie du rapport à l'ensemble de la communauté éducative. Il a provoqué la prise de conscience de

quelques-uns, suscité l'hostilité de ceux qui se sont sentis remis en question. De tous les entretiens menés par les inspecteurs généraux, il ressort que personne ne serait hostile, sur le fond, à évaluer ce qui a été fait et à réfléchir à ce qui pourrait être mieux fait. Mais il faudrait se donner le temps de la réflexion avant de passer à l'action. Le principal est arrivé en ayant déjà réfléchi. C'est d'ailleurs ce qui a fondé son transfert depuis un autre réseau ECLAIR du Var, celui de la Marquisane, réseau qui fonctionne le mieux depuis sept ans.

S'appuyant sur sa lettre de mission, il va donc prendre des mesures immédiates de remise en ordre, de retour dans le droit. Il va s'attacher à une utilisation des moyens humains et financiers mis à sa disposition conformément à leur finalité, obtenant rapidement un premier infléchissement des résultats des élèves. Dans les critiques virulentes qui lui sont adressées, la forme reprochée masque souvent un refus réel des changements de fond.

- **La priorité est d'abord mise sur la reconquête du temps scolaire et des emplois du temps**

Le chef d'établissement a d'abord fait en sorte que les enseignants effectuent réellement leurs heures d'enseignement en portant la durée effective des cours devant élèves de 50 à 55 minutes. Dans le même temps, il a choisi de construire des emplois du temps autour des besoins des élèves. Ceux-ci ont d'ailleurs tout de suite remarqué qu'ils avaient moins de trous dans leur journée. Deux exemples précis, au cœur de la polémique, sont détaillés.

Lors de la rentrée 2012, un nouveau rythme a été instauré pour les classes de 6ème avec deux séquences d'une heure trente le matin et l'après-midi et des récréations décalées. L'aide aux devoirs a été proposée après 17 heures, les élèves volontaires revenant au collège après leurs cours. Globalement, l'impact des différents options et projets a été minimisé autant que faire se peut. En effet, lors de la rentrée 2011 encore, les emplois du temps des élèves étaient faits en fonction des activités proposées par le Foyer Wallon Berthe, au premier rang desquelles l'accompagnement éducatif et l'aide aux devoirs. Le fonctionnement de l'association était imbriqué dans celui du collège. Les élèves comme certains enseignants passaient, dans la même journée, de l'EPLE à l'association. La nouvelle organisation mise en place par le principal ne laisse donc plus de place à l'association durant le temps scolaire. Celle-ci perd parallèlement tout ou partie des crédits versés au titre de l'accompagnement éducatif. Même si, d'après son président, l'apport du collège représentait peu dans son budget, la mairie de La Seyne a dû augmenter sa subvention pour compenser ce manque à gagner et sauvegarder un poste. Sa représentante au conseil d'administration parlera des reproches faits par les autres associations de quartier devant le volume des crédits affectés au Foyer Wallon Berthe.

Le principal a souhaité répartir les trois demi-journées de la « classe défense globale » tout au long de la semaine. L'enseignante qui porte ce projet depuis plusieurs années souhaitait intervenir de façon regroupée sur les deux premiers jours de la semaine. C'est moins parce qu'elle s'investit dans des activités à responsabilité académique dans la liaison avec le ministère de la défense pour l'équivalent d'un demi-service que pour ne pas obérer sa participation aux activités du Foyer pour six heures par semaine (quotité portée sur l'autorisation de cumul). Lors de la rentrée 2012, l'enseignante en charge de la « classe défense globale » préfèrera ne plus l'assurer plutôt que d'accepter l'horaire favorable aux élèves qui lui était imposé. Elle est élue au conseil d'administration du collège, membre du

conseil d'administration du Foyer. Difficile de savoir à quel titre sont faites les très nombreuses doléances qu'elle adresse aux autorités académiques.

- **L'application de la réglementation dans les voyages et sorties scolaires aboutit à leur disparition**

Dès son arrivée, le principal a rappelé aux enseignants les termes de la circulaire n° 2011-117 du 3 août 2011, relative aux sorties et voyages scolaires. Dans leurs évaluations d'EPLE les inspecteurs ont également pour habitude de le faire.

Les inspecteurs généraux rappellent tout d'abord le statut de ces voyages et sorties. S'il s'agit d'un acte pédagogique *stricto sensu*, entrant dans une progression pédagogique sanctionnée par un diplôme, alors ils devraient être obligatoires et donc gratuits et leur gestion réalisée au sein du budget de l'EPLE. Si le voyage ou la sortie n'a qu'un rôle éducatif, participant de la finalité de l'établissement, prolongeant l'enseignement et permettant aux élèves, par delà l'acquisition de savoirs et de savoir-faire, de développer leur sens des responsabilités, il s'inscrit pleinement dans le champ des activités péri-éducatives naturellement dévolues aux associations d'élèves. Leur caractère est alors facultatif, les familles acquittent une participation et il est recommandé de les réaliser hors du temps scolaire. Comme l'a rappelé le juge des comptes, *« le principe de gratuité des voyages doit prévaloir pour les accompagnateurs qui, exerçant une mission au service de l'établissement, n'ont pas à supporter le coût d'une sortie s'inscrivant dans le prolongement d'une action d'enseignement.»* Ce dernier point est bien respecté et c'est à mettre au crédit de l'équipe de direction. Cette gratuité pour les accompagnateurs est aussi l'élément qui permet de déterminer le caractère pédagogique des ces voyages et sorties.

Au collège Henri Wallon, la gestion de ces sorties ou voyages est globalement réalisée au sein du budget de l'EPLE. Cependant, l'examen des dossiers de différents voyages faits au cours des trois dernières années, montre que jamais ceux-ci ne regroupent les trois documents qui doivent être soumis au conseil d'administration pour le vote : le projet pédagogique détaillé, les programme et devis du voyage, l'organisation de la prise en charge des élèves se retrouvant sans enseignant (§ II.2.2.2 du texte de 2011). L'emploi du temps des classes sans enseignant doit être présenté au conseil d'administration. Le protocole de remplacement de courte durée trouve là sa meilleure application. Les enseignants ont dénoncé le pointillisme du principal et préféré renoncer à organiser des voyages plutôt que de le faire dans le cadre réglementaire. Donc, depuis l'arrivée du principal il n'y a plus eu de voyages scolaires (raisons de sécurité, participations des familles trop élevées et absence d'organisation des cours de remplacement).

Jusque là, ces voyages bénéficiaient de plusieurs financements : familles, école ouverte, Foyer Wallon Berthe. À la demande de l'agent comptable, un règlement intérieur des sorties scolaires a été adopté par le conseil d'administration du collège, en 2010. Il a déjà fallu revenir sur les habitudes de certains enseignants qui collectaient directement les fonds auprès des familles. Il existait une telle opacité dans les montages financiers de ces voyages entre le collège (les familles) et le dispositif École ouverte géré par le Foyer Wallon Berthe, qu'en 2007 déjà l'EPLE avait dû verser les fonds promis par l'association mais refusés par l'agent comptable du dispositif pour cause de non-conformité.

Pour rester dans le domaine des sorties scolaires, le Foyer dispose de quatre minibus que des enseignants avaient l'habitude de conduire eux-mêmes pour emmener des élèves dans différentes activités hors du collège. Dès son arrivée, le principal a rappelé les termes de l'article II.2.4 de la circulaire du 3 août 2011 précitée : *« le transport des élèves et des accompagnateurs doit être assuré par un conducteur professionnel »*. Les enseignants engagés dans le Foyer ont vivement soutenu l'association dans sa protestation contre l'application du texte ministériel. L'association a même fait poser une question au Sénat dans l'espoir d'obtenir un assouplissement. Il n'en a rien été. C'est donc le budget de l'EPLE qui supporte désormais ces frais de transport, ce qui ne pénalise en rien ni les élèves, ni les enseignants. Difficile de comprendre dans ces conditions l'acharnement du Foyer à dénoncer l'attitude du principal.

- **Le rôle des professeurs référents a été précisé**

Jusqu'à la rentrée 2011, on pouvait parler d'absence de pilotage, d'absence d'orientations, de cadrage, de commande institutionnelle de la part des chefs d'établissement successifs quant au travail attendu de la part des professeurs supplémentaires ou référents. Avec l'arrivée de l'actuel principal, un recadrage s'est effectué sur la base de la présentation des indicateurs de performance. Au cours des années précédentes, ces enseignants notaient un changement chaque année dans les directives mais toujours avec la seule demande d'améliorer le comportement des élèves.

Jusqu'à la rentrée 2012, ces enseignants ont conservé un demi-service en classe. Le collège disposait ainsi des 36 heures postes laissées dans la DGH pour les distribuer à d'autres enseignants. Elles auraient servi à financer certains projets.

Depuis cette rentrée, ils sont déchargés à temps complet. La perte de ces heures a été une nouvelle source de conflit entre le principal et les anciens bénéficiaires.

Depuis deux ans et l'arrivée de l'actuel principal, les enseignants référents peuvent travailler beaucoup plus en réseau, apprécient les réunions hebdomadaires qui leur permettent d'échanger. Un professeur tient un journal ECLAIR, avec tous les indicateurs des actions menées, mis en ligne, document que les enseignants consultent peu. Le principal, depuis son arrivée, a présenté des résultats trimestriels, ce qui a été source de tensions. Ces professeurs sont considérés comme la garde rapprochée du chef d'établissement. Ce travail hebdomadaire sur le réseau est mal vu. Les réunions demandées et tenues, sur la base de fiches-actions, sont globalement boycottées par les autres enseignants concernés.

- **Des heures prévues dans les référentiels sont rétablies**

À la SEGPA aussi des heures étaient économisées sur les enseignements donnés aux élèves (notamment la langue vivante anglaise), puis redistribuées en heures supplémentaires à certains personnels de la section.

Le principal s'est donc attaché à normaliser la situation et à mettre fin à ces dérives. Le directeur-adjoint chargé de la SEGPA saisissait lui-même dans le logiciel « Asie » des HTS

qu'il s'attribuait, validées par le précédent chef d'établissement. Ainsi en 2010-2011, il s'est attribué 174 HTS :

- 114 au titre de l'animation des réunions de coordination et de synthèse, alors qu'il n'existe aucune base réglementaire ;
- 60 heures au titre d'encadrement de sorties scolaires ou de réunions diverses qui semblent pourtant relever des obligations de son service habituel.

Dans un souci d'apaisement, l'actuel principal continue de rémunérer les heures de réunions et de synthèse. Ce directeur-adjoint de SEGPA, très critique à l'égard du principal, est aussi cofondateur de l'association Foyer Wallon Berthe, actuellement membre de son conseil d'administration.

- **L'aide aux devoirs s'effectue désormais à l'initiative du collège**

Pour l'aide aux devoirs, dans le cadre de l'accompagnement éducatif, une subvention est versée annuellement par le DASEN. Depuis des années, cette aide aux devoirs avait été sous-traitée au Foyer Wallon Berthe qui rémunérait quelques enseignants du collège à cet effet, en plus de ses animateurs.

En 2010-2011, la somme de 2 562 € a été attribuée au collège. Le 5 avril 2011, le Foyer Wallon Berthe a émis une facture n° 01/11 d'un montant de 2 562 € pour « services à but éducatif ». Cette facture, contrairement aux termes de la convention, n'était accompagnée d'aucun justificatif. En revanche, une note du président de l'association à l'attention du principal du collège, précisait : *« [...] L'inspection académique vous a notifié et versé une subvention d'un montant de 2 562 € pour l'accompagnement éducatif. Pour permettre la poursuite des activités programmées et régler les charges inhérentes, je vous prie de bien vouloir trouver en annexe une participation aux frais d'un montant de 2 562 € pour règlement au Foyer Wallon Berthe ».* Cette association connaissait donc le montant exact des crédits alloués et sa prestation s'est ajustée à l'euro près.

Pour l'année scolaire 2011-2012, afin de régler la facture du Foyer Wallon Berthe, le principal a demandé l'application de la convention. L'association a donc dû produire des attestations de service fait. Ces attestations ont permis de constater que très peu d'élèves fréquentaient cette aide aux devoirs : de un à cinq au maximum selon les semaines. Devant cette situation, le principal a souhaité proposer cette activité aux élèves du collège, après les cours, dans le cadre de l'EPLE, en utilisant directement les crédits et les heures reçus à cet effet. Au premier trimestre 2012-2013, 141 élèves (30 % de l'effectif) s'étaient inscrits à l'aide aux devoirs, une, deux ou trois fois par semaine. Au deuxième trimestre, ce sont 157 élèves qui fréquentent cette aide aux devoirs (un tiers de l'effectif). Une réflexion est menée sur la façon de rendre plus efficace ce dispositif sans doute partiellement victime de son succès (taille des groupes, accompagnement plus individualisé...).

Offrir un service normal pour ces enfants défavorisés socialement et scolairement a placé le principal dans une situation de concurrence avec le Foyer Wallon Berthe, tout au moins dans une situation de remise en cause des acquis pour les enseignants rémunérés comme vacataires par l'association.

- **La demande d'évaluation des actions devient permanente**

Le principal tente de mettre en place une culture de l'évaluation. Il engage cette action en donnant l'exemple et en présentant régulièrement les actions, leurs résultats et l'évolution des différents indicateurs du collège. Il a donc institué et il tient à jour le tableau de bord qui lui était demandé dans sa lettre de mission.

Les préfets des études l'accompagnent en produisant des bilans de vie scolaire. Un professeur référent tient un journal ECLAIR, avec tous les indicateurs des actions menées, mis en ligne, documents que les enseignants consultent peu.

En revanche, il rencontre encore de fortes oppositions lorsqu'il s'agit de demandes des comptes rendus avant de financer les actions du Foyer. Pourtant, justifier l'utilisation de l'argent public et mesurer les effets produits par ces crédits, ne semble pas être une demande exorbitante.

1.3. La remise en ordre administrative a également nourri un conflit avec le Foyer Wallon Berthe

1.3.1. L'application de la réglementation a dégradé les relations avec les responsables des quatre associations qui interviennent dans le collège et se sont vu demander des comptes

Comme dans tous les établissements scolaires, il existe des associations qui interviennent pour accompagner les élèves à la périphérie de leur scolarité. La particularité du collège Henri Wallon est l'imbrication étroite entre collège et associations, la poursuite dans le cadre pédagogique d'actions d'accompagnement qui relèvent de la politique de la ville, la présence au sein même de l'institution d'acteurs que l'on rencontre habituellement à ses côtés. Il se crée ainsi non pas le nécessaire partenariat mais une confusion dans les rôles, source de conflits.

- **Le Foyer Wallon Berthe remplace le foyer socio-éducatif**

En 1972, avait été créé le « foyer socio-éducatif du collège d'enseignement secondaire mixte du quartier Berthe ». Avec la mise en œuvre des politiques des zones d'éducation prioritaires et du développement social des quartiers (DSQ), ce foyer a été considéré comme un moyen de réconciliation des jeunes avec l'institution scolaire.

En effet, le collège Henri Wallon a connu une forte période de turbulences, faites de violence et d'actes d'incivilités. L'établissement, appuyé par une association de la cité Berthe, a œuvré pour amener un climat de vie scolaire apaisé. Ce climat scolaire est ainsi devenu propice au travail.

Le Foyer Wallon Berthe développe de nouveaux dispositifs en direction des familles (école parentale et activités de loisirs en famille, passeport de famille et association de quartier), en concertation avec une école de rattachement du collège. L'association travaille aussi avec la commune sur un accueil de loisirs au cœur de la cité Berthe.

Les actions menées par le Foyer s'inscrivent dans un contexte territorial et social marqué par des difficultés qui se sont renforcées (familles vivant dans la précarité, taux de chômage élevé, phénomènes de violence et de délinquance…). Le Foyer a développé de nombreuses actions socio-éducatives, essentiellement inspirées de l'éducation populaire et couvrant des domaines aussi variés que la resocialisation des jeunes aux valeurs collectives, la réflexion sur la parentalité ou encore la découverte de la culture.

Cette association dispose depuis une vingtaine d'années de locaux ouverts en permanence au sein du collège, permettant un accueil des jeunes tout au long de la journée scolaire. Cette prise en charge permanente des enfants s'est naturellement traduite par l'organisation de séjours de vacances, le développement de classes de découverte, grâce à la mise à disposition d'un poste d'enseignant et à l'intervention d'une animatrice recrutée avec une subvention municipale. Cet élargissement de son champ d'activités débouche en 1998 sur la nouvelle appellation de « Foyer Wallon Berthe ». En 1999, l'association emménage dans les nouveaux locaux du collège, dans un bâtiment spécialement construit à son intention.

L'association se présente elle-même : *« Association régie par la loi de 1901, agréée « Jeunesse et Éducation Populaire » en 1986, anciennement simple foyer socio-éducatif d'établissement scolaire, le Foyer Wallon Berthe a pour but de compléter les missions d'éducation du collège Henri Wallon de La Seyne-sur-Mer (zone franche urbaine du quartier Berthe de La Seyne-sur-Mer) ainsi que, si elles le souhaitent, des écoles élémentaires de son quartier de scolarisation, en développant des activités socio-éducatives périscolaires et extrascolaires. L'association est conventionnée avec le collège Henri Wallon ».*

Contrairement à un foyer socio-éducatif classique, malgré ce qui est prévu dans ses statuts, l'association s'est substituée peu à peu au collège dans l'exercice de missions relevant du temps scolaire. Elle accueille en permanence les élèves, y compris entre deux cours. Elle met en place l'accompagnement éducatif. Elle est responsable de l'École ouverte. Elle emploie des enseignants rémunérés sur des HSE du collège ou par des vacations qu'elle leur verse pour s'acquitter, sur le temps scolaire, de tâches pouvant être incluses dans leur service. Le conseil d'administration comprend non seulement des enseignants du collège (qu'elle emploie comme vacataires) mais aussi l'ancien principal. Contrairement à un foyer socio-éducatif classique, bien que domiciliée dans les locaux du collège, l'association ne présente aucun bilan moral et financier au conseil d'administration de l'EPLE.

L'association perçoit des subventions de la part de la collectivité de rattachement pour financer ses actions. Ainsi, la commission permanente du conseil général du Var lui a attribué 15 000 € en 2010 pour *« actions en direction des élèves et des familles principalement du collège Henri Wallon »*. Cette subvention est restée au sein de l'association et les inspecteurs généraux n'ont pas réussi à comprendre quelles étaient les actions menées avec ces crédits dans le collège.

En effet, jusqu'en 2012, les conditions de l'intervention de cette association au sein du collège, les règles du partenariat, ne sont pas clairement définies. La demande d'obtention d'un agrément de l'éducation nationale, la demande d'un fonctionnement dans le cadre réglementaire en vigueur, la demande de retour à un conventionnement systématique des actions vont fournir le terreau des affrontements avec le principal.

- **Les vestiges d'une coopérative survivent dans la SEGPA**

L'association COOP SEGPA existe depuis 1972. Durant plus de trente ans, elle a perçu une cotisation des familles des élèves de la SEGPA, en contrepartie de fournitures. Néanmoins, elle a réussi à engranger des bénéfices substantiels et dispose aujourd'hui d'une cagnotte de plusieurs milliers d'euros, fonds placés sur un Livret A, à la main du directeur-adjoint de la SEGPA.

C'est une association actuellement en sommeil dont la présidence n'est plus assurée par le principal (qui est membre de droit) mais par le directeur-adjoint de la SEGPA. Celui-ci procède directement à des achats de matériels et fournitures afin d'utiliser ces fonds perçus illégalement. Les inspecteurs généraux rappellent que le directeur-adjoint de la SEGPA exerce des responsabilités de comptable de fait et que des comptes pourraient lui être demandés à ce titre. Ils demandent dans les plus brefs délais la dissolution de cette coopérative et le versement des fonds restants, par le biais d'un don, au budget de l'EPLE.

- **L'association sportive présente un bilan financier contestable**

L'association sportive du collège Henri Wallon compte 128 licenciés pour l'année scolaire 2012-2013, soit près d'un quart des élèves du collège. Son fonctionnement administratif n'appelle pas d'observation. Des élèves sont bien élus dans les fonctions d'adjoint, un bilan moral et financier (même fantaisiste) est bien présenté annuellement au conseil d'administration du collège. Seule irrégularité administrative à laquelle il a été mis fin lors de la dernière rentrée : la principale-adjointe remplissait les fonctions de président alors qu'elles reviennent de droit au principal. La remise en ordre de la présidence a été le point de départ d'un conflit avec la trésorière, professeur d'EPS.

Le professeur qui occupait les fonctions de trésorier jusqu'à sa démission en février 2013 ne présentait plus ses comptes depuis l'exercice 2009, soit parce qu'ils ne lui avaient pas été demandés (jusqu'en septembre 2011), soit parce qu'elle n'obtempérait pas (avec l'actuel principal). La nouvelle trésorière élue en 2013 ne fera guère mieux, refusant de présenter au chef d'établissement, pourtant président de droit de l'association sportive, la comptabilité qui lui avait été transmise, gardée à son domicile. Les inspecteurs généraux ont exigé et obtenu le retour de ces documents financiers.

Ils ont observé, comme la nouvelle trésorière, l'absence de nombreuses écritures et des opérations qui n'ont pas lieu d'être : action contre la faim pour le compte du collège (2 700 € en espèces), vente de bonnets de bain aux élèves, frais de déplacement sans rapport avec l'AS, financement d'un minibus pour se rendre à une manifestation d'opéra à Châteauvallon, existence d'un second compte courant non déclaré. Pourtant cette association, au-delà des cotisations de ses adhérents, vit de subventions : 840 € de la mairie, 780 € du CNDS pour l'accompagnement éducatif. Elle perçoit aussi des espèces versées par le Foyer Wallon Berthe, quotepart de la recette de distributeurs de boisson, fonds absents de la comptabilité associative sans doute grâce au peu d'implication des anciens présidents.

Le retour de cette association dans le droit sera également le point de départ d'une opposition entre principale-adjointe et enseignants et actuel principal.

- **L'amicale des personnels ignore le règlement intérieur du collège**

La dernière association qui mène des activités au sein du collège Henri Wallon est l'amicale des personnels créée en 1998, dont les statuts viennent d'être modifiés le 11 décembre 2012 afin de la domicilier chez son président. Cette association exerce néanmoins ses activités au sein du collège. Cette association regroupe 43 adhérents. Son bureau est constitué d'enseignants membres du conseil d'administration du collège, en conflit avec le principal.

L'association offre à ses adhérents, chaque année, des activités dont le programme est voté en assemblée générale : tournoi de foot-ball (surveillants contre enseignants), beaujolais (tout le personnel - novembre), café friandises (tout le personnel - tout au long de l'année), galettes des rois (tout le personnel - janvier), apéritifs « déjeunatoires » (tout le personnel - le vendredi midi), « pétanqualauréat » (tout le personnel), sorties/voyages (enseignants et élèves - en fonction des subventions), soirée dessins animés et séries (tout le personnel - veille des vacances de la Toussaint), soirée musique (tout le personnel - veille des vacances de printemps), retraites/mutations/mariages/naissances/décès (tout le personnel - 4 juillet).

La consommation d'alcool lors de ces apéritifs a été interdite par le principal, ce qui va également générer des conflits entre le nouveau chef d'établissement et la plupart des membres de cette association, dont la principale-adjointe. Depuis quelques semaines, le Foyer Wallon Berthe accueille ces apéritifs « déjeunatoires » du vendredi, toujours dans l'illégalité puisque, par convention, le Foyer est soumis au règlement intérieur du collège qui prohibe l'apport de toute boisson alcoolisée dans l'enceinte de l'établissement.

Ces quatre associations, qui devraient normalement servir l'intérêt des élèves, sont désormais autant d'instruments dans le conflit, ouvert ou larvé selon le sujet, qui oppose le principal à la partie active du corps enseignant, la majorité restant silencieuse.

1.3.2. L'encadrement du stationnement est considéré comme une atteinte aux libertés

Le 22 mai 2012, le principal adresse aux personnels du collège et à ceux de l'association une note visant à réorganiser les conditions du stationnement. Il y est demandé à chacun de garer son véhicule *« UNIQUEMENT sur les places réservées à cet effet »*. De plus, « dans le contexte du plan Vigipirate et dans le cadre plus général de la sécurité des biens et des personnes » il y est annoncé la mise en place à la rentrée 2012 d'un badge permettant d'identifier le véhicule, « en échange d'une photocopie de la carte grise ». Cette mesure, en vigueur dans la plupart des administrations, a été jugée comme attentatoire à la liberté et a fait l'objet d'une campagne de boycottage par les personnels enseignants et ceux du Foyer. Elle n'est toujours pas entrée en vigueur.

Dans le même domaine, le principal a souhaité réattribuer au collège deux des quatre garages existants afin d'y abriter les deux véhicules du conseil général. Cette mesure a fait l'objet de vives protestations de la part du président du Foyer, estimant que *« ces garages avaient été demandés lors de la construction du collège par le Foyer, le collège n'en exprimant pas le besoin. En effet, ces garages permettaient d'entreposer les véhicules du Foyer en toute sécurité lorsqu'ils sont chargés en matériel, la veille des départs, ce qui n'est plus que partiellement possible »*. En 1999, le collège n'avait pas été doté en véhicules par la

collectivité de rattachement. La partage des ces quatre garages, pour un observateur extérieur, n'a rien de scandaleux. Pourtant il est présenté par le Foyer comme une *« impossibilité de conduire la totalité de (ses) missions »*.

1.3.3. L'exigence de conventionnement des actions a été très mal reçue par les responsables du Foyer

Le principal a exigé du Foyer une convention pour chaque utilisation des locaux et installations du collège par l'association, convention cosignée par le conseil général. L'une de ces actions consistait à travailler avec des mamans de la cité sur le problème de l'obésité. Elle devait se dérouler durant les heures d'ouverture du collège et utilisait les installations de la cuisine de la SEGPA. Cette action était approuvée par le précédent chef d'établissement et promue par le directeur-adjoint de la SEGPA. En demandant une convention conformément aux textes, le principal y a ajouté une disposition sur la présence d'élèves puisque l'on était sur le temps scolaire. Cette disposition a été jugée inacceptable par l'association (*« impossible de discuter de questions intimes en présence de jeunes adolescents »*) qui ne proposait pas non plus d'autre créneau horaire hors du temps scolaire. Cette exigence conventionnelle s'est donc traduite dans la formule *« remise en cause d'une action en direction des familles sur l'obésité »* utilisée dans les reproches formulés par le président du Foyer Wallon Berthe.

1.3.4. La levée de l'opacité dans l'utilisation de subventions semble poser problème

En règle générale, les subventions octroyées par les élus sur la réserve parlementaire, destinées aux associations, étaient versées au Foyer Wallon Berthe qui constituait les dossiers. Charge à celui-ci de reverser cet argent au collège. En mars 2010, pour un voyage à New-York, il manque la somme de 8 000 € pour boucler le budget. Le président du conseil général, sollicité par l'enseignante organisatrice, obtient le versement d'une subvention incluse dans une notification de 15 000 €, « notamment pour le collège ». Cette subvention étant conservée par le Foyer, le collège a prélevé la somme sur ses fonds de réserve.

Un appariement entre une école de Berlin et le collège Wallon a été réalisé en collaboration avec le Foyer Wallon Berthe. Ce voyage a été subventionné par l'OFAJ et le comité de jumelage de la mairie de La Seyne. Les élèves berlinois ont séjourné au collège Wallon en avril 2011, les élèves seynois sont allés à Berlin en décembre 2011. Le principal qui partait en retraite au 31 août 2011 a néanmoins, en tant qu'ordonnateur, mandaté avant cette date son propre voyage en tant qu'accompagnateur. Comme il siège depuis au conseil d'administration du Foyer, il est difficile de ne pas faire le lien entre ces fonds et la réalité de leur utilisation.

Ce sont autant de situations, auxquelles le principal a choisi de mettre un terme et que les inspecteurs généraux auraient dénoncées si elles perduraient.

Enfin, en 2011-2012, le DASEN a attribué une subvention de 8 700 € pour financer l'aide aux devoirs. Le chef d'établissement, pour régler la facture du Foyer Wallon Berthe, a demandé l'application de la convention. L'association a donc dû produire des attestations de service fait. Les interventions de l'association ont été payées sur présentation de ces attestations et non plus sur la base d'une facture globale du montant exact de la subvention. L'association

n'a pu justifier que 4 066,12 €. Le collège possède donc un reliquat de subvention de 4 633,88 € sur l'exercice. Aucun bilan de cette action n'a jamais été présenté.

1.3.5. Les autorisations de cumul sont désormais exigées

L'association emploie chaque année des vacataires en sus de son personnel permanent. En 2011, six enseignants ont été rémunérés à ce titre. Aucun ne possédait d'autorisation de cumul. Le principal a demandé le retour dans les règles. En 2012, sur les huit enseignants intervenant dans l'association, sept avaient demandé cette autorisation. Les inspecteurs ont ainsi pu constater que trois de ces enseignants, rémunérés par l'association (109 heures, 25 heures et 19 heures), étaient membres de son conseil d'administration, l'une y occupant même des responsabilités dans le bureau. Ces mêmes enseignants sont aussi membres du conseil d'administration du collège. Les inspecteurs généraux s'interrogent, dans de telles conditions, sur le degré d'objectivité de leurs protestations à l'encontre de la remise en ordre administrative effectuée.

1.3.6. Le principal est dans son rôle en mettant en avant un souci de sécurité

Ce qui est qualifié de pointillisme ou d'entrave au bon fonctionnement du Foyer Wallon Berthe serait qualifié de principe de précaution pour un chef d'établissement, représentant de l'État dans l'EPLE et garant de la sécurité, y compris sur sa responsabilité personnelle.

En instituant une vignette de stationnement, il met en application le plan Vigipirate. En refusant le transport des élèves par les enseignants, il les protège contre une mise en cause de leur responsabilité personnelle en cas d'accident, la faute étant alors détachable du service. En condamnant l'accès des élèves à une passerelle qui relie le collège et le Foyer, il prend une mesure de précaution. Les inspecteurs généraux avaient remarqué la dangerosité de cette passerelle, d'où les élèves peuvent se pencher vers des camarades restés dans la cour. Ils s'étaient étonnés qu'elle soit laissée en libre accès jusqu'à ce que les responsables du Foyer expliquent qu'elle était condamnée *« par brimade de la part du principal »*.

Une enseignante adresse au chef d'établissement un courriel en date du 22 novembre 2011 :

> *« Monsieur le principal, l'Amicale organise tous les vendredi midi un « apéro » en salle des professeurs. Une vingtaine d'adultes enseignants et membres de direction du collège et animateurs du foyer s'y retrouvent pour boire autour d'un léger buffet. La collation se termine à 14 heures et à la reprise des cours, le taux d'alcoolémie de certains ne fait pas de doute. Il ne leur serait pas permis de prendre le volant, mais la responsabilité des élèves, oui. [...] Plusieurs élèves, de différents niveaux, m'ont dit que certains professeurs sentaient l'alcool [...] ».*

Difficile de blâmer le principal d'avoir demandé l'application du règlement intérieur et d'avoir interdit cet apéritif « déjeunatoire » auquel prend part son adjointe et le directeur-adjoint de la SEGPA, censés faire appliquer la loi. Difficile de comprendre le procès qui lui est fait par les responsables de cette association, membres du Foyer, où ils ont désormais trouvé refuge, toujours en violation du règlement intérieur du collège. Difficile de comprendre le soutien apporté par la principale adjointe à ces enseignants.

Les inspecteurs généraux ont fait observer au chef d'établissement qu'il n'était pas allé au bout de son souci de faire appliquer la loi. Ils ont constaté que, malgré la disposition incluse dans le règlement intérieur, les personnels et visiteurs fument dans ce collège, essentiellement sur la terrasse de la salle des professeurs, qui plus est à la vue des élèves. Ils lui demandent instamment de mettre fin à cette situation.

Enfin, les inspecteurs généraux insistent sur la nécessaire finalisation du document unique d'évaluation des risques (DUER). Le principal y trouvera la confirmation du bien-fondé des mesures qu'il a déjà prises. Les personnels pourront y faire valoir leurs besoins dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux.

Au final, depuis l'arrivée du principal à la rentrée 2011, le collège a enregistré un triple mouvement :

- une première amélioration des résultats des élèves,
- une très nette dégradation du climat entre adultes qui prennent ces élèves en otages dans leurs querelles et les instrumentalisent chaque fois que faire se peut,
- une présence renforcée des autorités académiques prises comme arbitres de ces querelles.

2. Dans le conflit, la forme ne doit pas masquer le fond

La lettre de mission donnée au principal ne s'intéresse pas seulement au fond des problèmes. Elle contient aussi des préconisations sur les modalités de la mise en œuvre du changement :

> *« Le pilotage [...] s'appuie sur les valeurs d'un dialogue direct, franc, empreint de simplicité et de respect. Ce mode de direction est à partager avec vos collaborateurs directs : ajointe, directeur-adjoint de SEGPA, CPE, gestionnaire. Ce choix devrait favoriser un nouveau développement de la réflexion concernant la diversification des pratiques et le renforcement du climat de confiance et de travail que vous avez à recréer au sein de l'établissement. [...] ».*

Des différents documents remis aux inspecteurs, il ressort qu'entre octobre 2011 et mai 2013, on trouve que :

- le principal du collège et le président de l'association Foyer Wallon Berthe ont échangé 42 courriers ;
- le Foyer a écrit neuf fois au conseil général du Var, quatre fois au DASEN et deux fois au corps préfectoral ;
- 33 messages électroniques ont été adressés aux autorités académiques par les différents protagonistes, sans compter les courriers adressés en copie ;
- les différents syndicats représentant les enseignants ou les personnels de direction ont saisi à six reprises le recteur ;
- six articles de presse ont mis en cause le collège ;
- auxquels on ajoute une demande de protection juridique, une plainte pour diffamation, une citation à comparaître, un rappel à la loi par un avocat, une lettre

anonyme adressée au recteur, des correspondances entre enseignants, des échanges entre enseignants et principale adjointe, des affiches et des tracts dans le collège et un appel à manifester sur *Facebook*.

Cela fait beaucoup pour des acteurs qui rencontrent essentiellement des problèmes de forme dans la nouvelle gouvernance du principal. Pour terminer cette rapide présentation, il convient de souligner le temps d'écoute qui a été donné aux enseignants du collège et à l'équipe de direction : visites du DASEN, enquête de l'inspection pédagogique régionale, réception par le recteur des syndicats et des représentants de la « Liste d'Union » du collège.

2.1. L'action péri-éducative doit reposer sur un partenariat et non sur une concurrence

Les décisions prises par le chef d'établissement ont eu pour conséquence de remettre le fonctionnement du Foyer Wallon Berthe, seul partenaire péri-éducatif, dans le cadre réglementaire qui aurait toujours dû s'imposer. Cette entrée dans le cadre réglementaire s'effectue dans la douleur.

2.1.1. Le Foyer Wallon Berthe vient d'être agréé

Lors de son installation dans le collège reconstruit en 1999, la nouvelle association « Foyer Wallon Berthe » a sollicité son agrément auprès du ministère de l'éducation nationale. Cet agrément lui a été refusé. L'association s'affilie donc à la fédération des FRANCAS, reconnue d'utilité publique, agréée complémentaire de l'enseignement public. Elle passera convention avec le collège dans ce cadre. Elle ne présentera pas d'autre dossier d'agrément même lorsque les conditions en auront été modifiées, la rendant éligible à cet agrément.

Lors de sa prise de fonctions, le principal s'assure de l'existence de l'agrément qui permet normalement à une association d'intervenir en complémentarité de l'action du collège. Il demande cet agrément, soutenu par l'autorité académique. Les responsables de l'association s'en offusquent. Suite à une réunion tenue à la DSDEN en octobre 2012, un nouveau dossier sera présenté et cet agrément sera obtenu en mars 2013.

2.1.2. Une nouvelle convention tripartie doit entrer en vigueur

Le principal s'est aussi intéressé à la convention qui liait le collège et le Foyer Wallon Berthe. Celle-ci, appelée *« convention cadre relative au partenariat entre l'EPLE collège Henri Wallon et l'association Le Foyer Wallon Berthe pour la mise en œuvre des actions socio-éducatives péri et postscolaires en faveur des écoliers et collégiens du bassin de scolarisation du collège Henri Wallon »* avait été signée le 28 janvier 2011, pour une durée de trois ans, entre le président de l'association et l'ancien principal du collège, désormais membre du conseil d'administration de l'association. Elle a été approuvée par le conseil d'administration du collège dans sa séance du 14 février 2011. Elle se substituait à une précédente convention signée le 14 novembre 2000. Entre ces deux dates, contrairement à la réglementation, aucune convention annuelle n'a été présentée au conseil d'administration

contrairement aux textes s'appliquant aux associations domiciliées ou intervenant dans un EPLE.

La convention de 2011 présente de nombreuses irrégularités. Elle mélange l'activité du Foyer dans le collège et la mise à disposition des locaux. À ce dernier titre, la convention doit être signée par le propriétaire qu'est le conseil général du Var et peut être pluriannuelle. En revanche, au titre des activités menées dans le collège, elle doit être votée annuellement ; son article 4 qui énonce qu'elle est *« conclue pour une durée de trois ans renouvelée par tacite reconduction »* n'est donc pas conforme au droit. À un titre ou à un autre, cette convention doit être considérée comme caduque. C'est bien ce que le chef d'établissement a soulevé tout à la fois auprès du président de l'association, qui reste en désaccord, et des autorités de tutelle qui l'ont approuvé.

La rédaction d'une nouvelle convention s'imposait donc. Elle est en cours de finalisation. Le premier projet, largement amendé par le président de l'association, entretenait la même confusion entre les locaux et les actions. Il a été rejeté par l'autorité académique. On s'achemine désormais vers deux conventions distinctes : l'une tripartite entre conseil général, EPLE et association pour la mise à disposition des locaux ; l'autre bilatérale entre EPLE et association pour la tenue des activités. Son contenu a déjà fait l'objet de nombreux échanges. On trouve, en effet, dans le projet en discussion rédigé par l'association, des notions étrangères à l'objet de la convention comme « les actions de médiation - enfants, familles, école » ou encore une organisation des activités pendant le temps scolaire *« à la demande ou avec l'accord des équipes éducatives concernées, [...] soumis à l'accord du chef d'établissement et sous sa responsabilité »*. Un dernier article 11 prévoyant des litiges soumis au tribunal administratif de Toulon ne manque pas non plus de surprendre. Sur le fond, ce projet de convention ne supprime pas la confusion à l'origine des différends avec le chef d'établissement. La convention organise des activités sur le temps scolaire tout en s'appuyant sur la définition de ce temps scolaire contenue dans la circulaire de 1996. Dans ce contexte, il n'est plus envisageable que les élèves se rendent au Foyer entre deux cours ou aux récréations comme c'était le cas jusqu'à l'intervention du chef d'établissement. Ceci est vécu comme la *« découverte de l'interdiction faite aux élèves d'accéder à nos temps d'accueil »*.

La conclusion d'une nouvelle convention devrait donner un nouveau cadre d'intervention au Foyer, conforme à la réglementation. Elle devrait aussi permettre d'apaiser certains désaccords.

2.1.3. Le conventionnement des activités devient systématique

Le principal a demandé, conformément aux textes ministériels, que la mise en œuvre d'activités périscolaires dans le cadre de l'accompagnement éducatif, se fasse dans le cadre d'une convention annuelle. Cette convention était accompagnée d'annexes pour décrire les différents modules. Ces annexes ont servi de base à la détermination du service fait et à la mise en paiement de la prestation. Dans un courrier en date du 17 octobre 2012, le président de l'association y voit une remise en cause de projets en place depuis quinze ans, « élaborés par les enseignants » permettant *« hors du temps contraint, de développer des activités en prolongement et pour renforcer les enseignements »*.

Autre point de friction, le chef d'établissement demande la signature d'une convention pour l'utilisation de VTT appartenant à l'association dans le cadre des activités de pleine nature conduites par des enseignants d'EPS. L'introduction de cette précaution juridique élémentaire est vécue comme un frein mis à une activité *« qui se déroulait bien jusque là »*.

Pourtant rien n'est choquant dans cette exigence de conventionnement et rien n'aurait dû susciter de telles protestations de la part de l'association.

2.2. La frontière est délicate entre l'autorité et l'autoritarisme

L'audit mené par deux inspecteurs pédagogiques régionaux à la demande du recteur avait pour origine immédiate la démission des six membres de la « Liste d'Union » à la suite du déroulement du conseil d'administration du 5 février 2013 consacré au vote sur la ventilation de la DGH. Les élus enseignants motivent leurs démissions par l'impossibilité de s'exprimer, nouvelle brimade « ajoutée à toutes les autres ».

Quelques jours auparavant, le principal avait présenté en commission permanente sa proposition de ventilation. Il indique n'avoir pas eu le temps de la présenter à un conseil pédagogique qu'il peine à réunir. Le jour du conseil d'administration, le principal souhaite que le vote intervienne rapidement du fait de l'instruction préalable en commission permanente. La « Liste d'Union » demande sans succès une interruption de séance avant le vote. C'est ce refus qui conduira, quelques jours après, ses membres, titulaires et suppléants, à démissionner en bloc. Cet incident a pu sembler significatif du déficit important de dialogue social dans l'établissement.

Le procès-verbal de cette séance, approuvé par tous, éclaire sur l'état d'esprit des protagonistes. Une représentante de la « Liste d'Union » demande un vote à bulletins secrets, fait assez exceptionnel. La ventilation de la DGH de la SEGPA est votée seize minutes après le début du conseil, durée remarquablement courte. Ensuite, le principal demande à ne pas être interrompu afin de présenter la ventilation de la DGH du collège dans le détail, par matière et par discipline *« dans un souci de transparence »* comme cela avait été fait en commission permanente. Les enseignants lui reprochent le manque de débats en commission permanente. Ils souhaitent une autre ventilation de la DGH car ils *« ne souhaitent pas que les heures postes soient utilisées pour l'aide aux devoirs »*. Alors que le principal répond à la question d'un élève que sa *« volonté est de réaliser l'aide aux devoirs et d'apporter des dédoublements en réponse à des besoins identifiés grâce aux moyens de l'accompagnement personnalisé »*, une représentante de la « Liste d'Union » indique *« qu'il y a peut-être d'autres possibilités pour payer l'aide aux devoirs »*. Reprochant au principal *« d'interrompre sans cesse les membres du conseil d'administration »*, une autre représentante de la « Liste d'Union » indique que *« si l'aide aux devoirs est intéressante pour les élèves de 3ème, elle paraît moins efficace pour les autres niveaux »* et elle propose d'utiliser *« les HSE de l'accompagnement éducatif pour l'aide aux devoirs »*. Le principal lui répond qu'il ne peut payer cette aide aux devoirs avec des HSE hypothétiques qui ne sont pas encore attribuées au collège. Les parents d'élève sont pris à témoin par les deux parties et avouent ne plus rien y comprendre. La discussion se poursuit ensuite sur les groupes de langues. Les protagonistes auront discuté une heure trente quand le conseil passe au point suivant. Les représentants de la

« Liste d'Union » ont participé à l'ensemble des votes, n'ont pas quitté le conseil d'administration et n'ont pas encore démissionné. C'est sans doute lors de cette discussion que le fond rejoint la forme. Les deux enseignantes qui l'ont menée siègent également au conseil d'administration du Foyer Wallon Berthe, qui vient de perdre l'aide aux devoirs.

Dans une sorte de guerre des communiqués et des témoignages, les représentants des enseignants de la « Liste d'Union » accusent le principal d'*« humiliations, chantage, violence et pressions »*. La difficulté tient au fait que ce sont les mêmes enseignants qui ont pâti des remises en ordre effectuées par le principal. Il lui est par exemple reproché, dans un message électronique envoyé au rectorat faisant allusion à un harcèlement moral, de ne pas avoir transmis assez vite une directive académique relative aux autorisations de cumul que le principal a réclamées trois semaines après la rentrée. Les enseignants du collège se divisent entre partisans de la réforme et opposants au principal.

Le principal ne reste pas inactif : il accumule de son côté les preuves des actions menées contre lui (tracts, photos prises de façon compulsive). Il doit faire face à une opération de désinformation traduite dans une pétition mise en ligne sur *Facebook* pour « sauver le Foyer Wallon Berthe » alors qu'il rediscute une convention non conforme au droit. Dans de telles conditions, il reste ferme et impose les changements beaucoup plus qu'il ne les négocie.

2.3. Ces fonctionnaires ont souvent oublié leurs devoirs

La déontologie peut être définie comme l'ensemble de règles de comportement qui régissent une profession et l'ensemble des devoirs que s'imposent à eux-mêmes des professionnels dans l'exercice de leur métier. C'est donc le droit commun de la fonction publique, notamment le statut général résultant de la loi du 13 juillet 1983, ainsi que certaines règles de droit pénal, qui constituent la source normative des règles déontologiques applicables aux fonctionnaires.

2.3.1. L'obligation de réserve a été totalement bafouée

Sans préjudice de la liberté d'opinion qui leur est garantie, les enseignants doivent respecter l'obligation personnelle de réserve qui s'applique à tout fonctionnaire et plus particulièrement à ceux dont la parole jouit d'un poids.

Les enseignants de la « Liste d'Union » ont pour habitude de prendre de nombreux témoins dans leurs discussions avec le principal : message électronique adressé en copie au conseil général, au préfet, au médiateur, au maire de La Seyne ; le tout au travers de la messagerie professionnelle.

La presse quotidienne régionale, alertée par ces enseignants, se fait systématiquement l'écho du conflit. On lit dans *Var Matin* du 3 avril 2013 : *« Au collège Wallon, des profs au bord de la crise de nerfs – Depuis des mois, des enseignants tirent la sonnette d'alarme pour dénoncer des dysfonctionnements graves [...] depuis près de vingt mois, date de l'arrivée de l'actuel principal »*. Toujours *Var Matin* du 5 avril 2013 : *« une vingtaine de profs du collège Henri Wallon a manifesté hier [...] devant leur établissement, appuyés par des parents d'élèves, pour demander le départ du principal »*.

Il en va de même pour la principale-adjointe lorsqu'elle s'adresse à l'ensemble de la communauté éducative, *via* la messagerie électronique, pour commenter l'organisation retenue par le chef d'établissement, son supérieur. Lors d'un incident relatif à l'agression d'un professeur par une élève, alors que toute la presse télévisée et écrite est présente, alors que le DASEN avait donné ordre de ne pas communiquer, la principale-adjointe s'entretient avec une enseignante membre du Foyer Wallon Berthe, enseignante qui donnera quelques instants plus tard une conférence de presse, mettant en cause indirectement le principal. Que dire encore lorsque la principale-adjointe affiche, de sa propre initiative, sur les vitres de la salle des professeurs un texte mettant en cause des enseignants ou déformant les propos tenus par le principal ?

2.3.2. Le devoir d'obéissance est une notion méconnue

Le fonctionnaire doit refuser d'obéir à un ordre lorsqu'il est manifestement illégal ou contraire à un intérêt public. Dans tous les autres cas de figure, il a un devoir d'obéissance aux instructions de son supérieur hiérarchique. Dans un EPLE, le chef d'établissement est ce supérieur hiérarchique. Il est donc étonnant de voir les enseignants du collège ne pas participer aux réunions auxquelles ils sont convoqués comme celles du conseil pédagogique. Celui-ci ne peut dans ces conditions fonctionner correctement dans un collège qui en aurait bien besoin. Il en va de même lorsqu'ils sont sollicités pour fournir les documents nécessaires à l'obtention d'une autorisation de stationnement. Ou encore quand le principal leur demande de ne pas consommer de boissons alcoolisées au sein du collège.

Dans un conseil de classe, présidé par le chef d'établissement, un professeur principal s'offusque que celui-ci souhaite exprimer le point de vue de l'institution et lui demande, à plusieurs reprises faute d'être entendu immédiatement, de se taire. Ce qui paraîtrait normal dans n'importe quelle réunion (laisser parler son supérieur) est ici qualifié d'atteinte au droit d'expression et de brimade.

La principale-adjointe a également un problème avec cette notion d'autorité hiérarchique. Elle s'adresse directement au DASEN sur des sujets concernant le collège. Elle lui adresse directement un certificat médical d'absence, sans informer le principal de cet arrêt de maladie.

2.3.3. Faute de cohésion, l'équipe de direction manque de crédibilité

Conscient de cette absence de cohésion, le DASEN a convoqué le principal et son adjointe. Deux semaines plus tard, dans un conseil d'administration tenu en présence de l'IPR référent du réseau ECLAIR, conseil qui revient une nouvelle fois sur les difficultés dues à l'absence d'agrément du Foyer Wallon Berthe, la principale-adjointe appuie les représentants de la « Liste d'Union ». De même, elle prend part, en compagnie des mêmes enseignants, aux apéritifs « déjeunatoires » que le principal a interdits.

La principale-adjointe n'assiste pas le chef d'établissement, faute de mettre en œuvre le contenu de sa lettre de mission : *« se positionner comme un personnel de direction, personnel d'encadrement et gestionnaire de ressources humaines ; actualisation du projet d'établissement ; réunions des conseils d'enseignement et conseils pédagogiques ; réflexion sur la cohérence des dispositifs d'aide et de soutien ; mise en place de l'aide personnalisée à*

tous les niveaux d'enseignement ; réflexion sur l'organisation des enseignements sur chacun des niveaux ».

Le principal n'a pu compter sur elle pour la préparation des emplois du temps, sujet conflictuel, alors qu'elle avait reçu les fichiers utiles le 13 juillet 2012 après trois semaines d'absence. Elle n'aura ainsi participé à aucune des grandes tâches de préparation de la rentrée, constitution des classes et emplois du temps. La principale-adjointe manque donc à ses obligations de solidarité envers le principal, ne respecte pas le fonctionnement hiérarchique de l'établissement et n'accomplit pas les missions parmi les plus importantes d'un adjoint.

2.4. La nécessité d'appartenir à un camp perturbe le fonctionnement du collège

Ces derniers mois, les autorités académiques ont beaucoup reçu et écouté les différents protagonistes et leurs syndicats. Chacun a instrumentalisé à sa façon les audiences et les courriers. Ni l'administration, ni les enseignants ne s'étaient jamais autant mobilisés sur les piètres performances du collège. On ne peut que le regretter.

Les nombreuses interventions politiques viennent compliquer l'action du chef d'établissement, tout en confortant un sentiment d'impunité chez les professeurs mobilisés pour obtenir « le départ du principal ».

Un simple exemple illustrera ce propos. Alors que leur mission était en cours, les inspecteurs généraux ont appris par le président du Foyer Wallon Berthe que les enseignants démissionnaires du conseil d'administration allaient être reçus au cabinet du ministre de l'éducation. Effectivement un courrier est arrivé le lendemain par fax, signé d'un conseiller, demandant au principal d'accorder, à ceux qui n'étaient pas encore en congé de maladie, des autorisations d'absence pour le lendemain. Le principal a ainsi découvert cette audience dont ni le cabinet du ministre, ni les enseignants qui avaient formulé la demande ne l'avait averti auparavant. Les autorités académiques elles-mêmes n'en avaient été informées qu'au dernier moment. Non seulement l'autorité du principal est remise en cause mais, compte tenu de la brièveté du délai, plusieurs classes pouvaient se retrouver sans professeur.

2.4.1. Le principal n'a pas su créer les conditions d'un dialogue empreint de respect

Le principal recueille des témoignages attestant de la réussite des méthodes qu'il met en place et de l'effet bénéfique qu'elles ont sur les élèves et leurs résultats. Il démontre de façon ostentatoire comment le collège peut leur apporter une ouverture sociale et culturelle. Dans le même temps, une dizaine d'enseignants multiplie les dénonciations du caractère très directif desdites méthodes et de la souffrance qu'elles engendrent pour eux. La communication est désormais tendue, voire impossible dans certains cas, entre le principal et bon nombre de professeurs, dont certains refusent même de le rencontrer seuls dans son bureau par crainte, disent-ils, de ses réactions.

Pourtant, le chef d'établissement procède comme dans sa précédente affectation où il a connu le succès. Sans doute n'a-t-il pas mesuré l'importance des enjeux politiques et financiers s'attachant au Foyer Wallon Berthe. La remise en ordre du fonctionnement du collège a

débouché sur une attaque frontale de certains privilèges. Le principal n'a pas su prendre en compte l'ordre des priorités, comprendre que la situation des enseignants passait ici bien avant celle des élèves, malgré tous les discours. Il a donc manqué de discernement et de patience dans sa façon de mettre en œuvre les solutions qui lui semblent s'imposer. C'est pourquoi certains reconnaissent la pertinence des projets proposés par le principal mais estiment que la manière dont ils furent présentés a été maladroite, ce qui a occasionné leur rejet.

Il n'en demeure pas moins nécessaire de terminer ce mouvement de retour à un fonctionnement dans le cadre réglementaire porteur de risques de conflits, quel que soit le personnel de direction.

2.4.2. Le point de non-retour semble atteint dans certaines relations

La lettre de mission du principal le mettait en garde : *« les relations humaines au sein de cet établissement sont complexes »*. Il lui était demandé de *« recréer un sentiment d'appartenance à une communauté sur la base de buts communs choisis et partagés »*. Un an après, on est encore très loin du but assigné.

Les enseignants se dénigrent entre eux. Ceux qui appuient le changement voulu par le principal, sur la base des piètres performances des élèves, s'opposent (désormais violemment) aux représentants de la « Liste d'Union » qui sont aussi les administrateurs du Foyer Wallon Berthe. La neutralité passive d'un groupe important de professeurs et le clivage très net des autres en ces deux clans opposés, de taille inégale (au conseil d'administration, une liste a six élus démissionnaires très opposés au principal, l'autre en a un), que l'on retrouve même à la demi-pension où les espaces de chacun sont définis, font passer l'intérêt de l'élève au second plan. Les rapports des conseils d'administration font essentiellement état d'affrontement de personnes, ce qui a particulièrement surpris les parents élus qui utilisent ces termes : *« règlements de comptes »*, *« plus une tribune syndicale qu'un conseil d'administration »*.

Alors que la solidarité des adultes est l'une des clés de la réussite dans les établissements difficiles, le principal ne peut s'appuyer sur l'ensemble de son équipe, certains d'entre eux, comme son adjointe, ayant perdu sa confiance. Les parents ne savent qui croire et les élèves sont pris en otages. Pour l'heure, c'est essentiellement leurs chances de réussir leur scolarité qui sont prises en otages dans le collège Henri Wallon.

3. Confirmer la mission du principal et accompagner l'établissement

Tout le monde sera d'accord pour penser que la situation actuelle ne peut perdurer. Différents interlocuteurs avaient indiqué aux autorités académiques *« partager leur proposition que chacun fasse un pas »*. Cette affirmation est restée un vœu pieux.

Si l'on fait le choix des élèves, c'est l'équipe enseignante et ses méthodes qu'il faut remanier en profondeur. L'organisation et les pratiques pédagogiques doivent au minimum continuer à être adaptées au public scolaire accueilli. Les corps d'inspection devront être mobilisés pour

accompagner ces changements, sans perdre de vue la distinction entre des pratiques pédagogiques disciplinaires et celles qui concernent le dispositif ECLAIR. Du dernier colloque spécifiquement ECLAIR, est né un cahier des charges avec le principe des lettres de mission pour chacun des acteurs (principal, IEN, IPR référents, professeurs référents ou préfets des études). Les modalités d'interventions des IPR y sont précisées.

Les inspecteurs généraux recommandent de continuer les actions engagées par l'actuel principal et de les renforcer. Une des enseignantes les plus en conflit avec le principal a obtenu un autre poste. C'est a priori le seul départ. Les postes de ceux qui ont été au centre des affrontements ne sont pas profilés. Il n'en demeure pas moins que, dans un réseau ECLAIR, le chef d'établissement est amené à beaucoup s'intéresser à la pédagogie. Même s'il n'existe pas encore de participation systématique du chef d'établissement à l'inspection auprès de l'IPR, les échanges entre IPR et chefs d'établissement sont jugés essentiels. Pour les enseignants profilés réseau, cette co-intervention est jugée encore plus souhaitable. Le regard du chef d'établissement sur l'enjeu pédagogique est l'un des facteurs de réussite. Le principal du collège Henri Wallon reprend donc aussi la main sur une organisation pédagogique qui a fait, jusqu'à présent, la preuve de son inefficacité. La place du Foyer Wallon Berthe n'est désormais plus au cœur de cette organisation mais dans une relation de partenariat dont ses dirigeants n'acceptent pas les règles.

« Obtenir le départ du principal » est le but affiché publiquement, dans différents articles de *Var Matin*, par les enseignants de la « Liste d'Union », administrateurs pour la plupart du Foyer Wallon Berthe. Ce n'est pas le point de vue des inspecteurs généraux. Changer de chef d'établissement priverait le collège d'une précieuse compétence alors qu'il commence à obtenir les premiers résultats de réorganisations inéluctables et qui doivent être menées à leur terme. L'accompagnement par le proviseur vie scolaire permettra de conforter le principal dans ses objectifs et de le guider dans les méthodes à utiliser pour les atteindre.

D'autres mesures s'imposent, plus ou moins faciles à mettre en œuvre par les autorités académiques.

Il est indispensable de muter la principale-adjointe dans un autre poste d'adjoint où elle devra encore acquérir les compétences qui lui permettront, le cas échéant, de diriger un EPLE. Seule en effet une équipe de direction soudée pourra être vraiment performante dans l'intérêt des élèves du collège Henri Wallon.

La responsabilité du directeur de la SEGPA doit elle aussi être reconsidérée au regard des manquements relevés tant dans l'application des textes au service des élèves que du peu de déontologie constaté.

Le profilage systématique en poste ECLAIR spécifique de l'ensemble des postes permettrait de réaliser une sorte de transfusion pour ranimer les équipes du collège. En gestion, sur un plan purement technique, il existe toujours un code CLAR qui permettrait encore d'étiqueter ces postes, permettant d'en changer les titulaires ou, pour le moins, de s'assurer de leur adhésion au profil attendu d'un enseignant en établissement ECLAIR.

Un suivi plus soutenu par les corps d'inspection, en appui aux remises en ordre pédagogiques du principal, s'impose. La présence systématique de l'inspecteur référent dans les différentes instances et conseils (commission éducative, commission permanente, conseil pédagogique, conseil d'administration…), qui sont des lieux institutionnels de dialogue en vue d'accompagner le changement, permettra également de s'assurer de leur fonctionnement optimal, non plus au service des querelles mais au bénéfice des élèves.

Aziz JELLAB

Dominique FRUSTA-GISSLER

collection
Les rapports des inspections générales

titre du document
Situation du collège Henri Wallon
de La Seyne-sur-Mer (Var) -académie de Nice-

éditeur
IGAENR/IGEN

accès internet
www.education.gouv.fr/igaenr/rapports
www.education.gouv.fr/igen/rapports

date de parution
Juin 2013

conception graphique
Délégation à la communication

impression
MEN

igen IGAENR