

Pratique de chefs, Paroles d'hommes

*Analyse comparée
de la fonction d'encadrement
à partir des témoignages
des personnels d'encadrement
de l'Éducation nationale
et de l'armée de Terre*

27 mai 2004, La Sorbonne



Par la convention de coopération Défense–Éducation Nationale du 19 juin 2003, les responsables du Trinôme académique de Paris se sont engagés à mettre en œuvre leur volonté commune de transmettre les valeurs associées à l'esprit de défense.

Une attention particulière a été portée, dans cette convention, à la création d'échanges professionnels et de liens humains entre les personnels de défense et ceux de l'éducation. C'est dans ce cadre que les chefs d'établissement parisiens et les chefs de corps des unités militaires d'Île-de-France ont été invités, sur la base du volontariat, à se regrouper en binômes pour partager leurs expériences : 21 binômes ont ainsi été constitués et ont organisé des rencontres régulières durant l'année scolaire 2003–2004.

Sur la base de rapports écrits que de nombreux binômes ont rédigé au terme de cette année scolaire, un premier bilan d'étape a été dressé, en Sorbonne, le 27 mai 2004. Chacun a pu constater le vif intérêt de cette opération qui a fait l'objet d'un véritable plébiscite de la part de tous les participants.

Le présent livret est le recueil thématique des rapports écrits et oraux à travers lesquels les chefs d'établissement et les chefs de corps font part, avec franchise et honnêteté, de leurs différences mais aussi de leurs problématiques communes en termes d'évaluation et de gestion des personnels, de valorisation de l'intérêt général, de prise en charge des jeunes en difficulté sociale ou scolaire.

Nous remercions vivement tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce livret, en particulier les chefs d'établissement et les chefs de corps pour leur participation active et soutenue à cette opération majeure du Trinôme académique.

Nous voyons dans ce travail partagé les bases d'un partenariat toujours plus riche et toujours plus vivant entre nos deux institutions et la source de futurs projets collectifs et personnels qui favoriseront, pour le bien de tous, le rapprochement de l'école de la République et de l'armée de la Nation.

*Le Recteur de l'académie
Chancelier des universités de Paris
Maurice QUENET*

*Le gouverneur militaire de Paris
Marcel VALENTIN*

LA CONCEPTION DE CE LIVRET REFLÈTE LA CONCEPTION D'ENSEMBLE DE L'ACTION : PARTANT DES POINTS DE CONVERGENCE ENTRE LES DEUX INSTITUTIONS, CHAQUE ACTEUR IDENTIFIÉ PAR UNE COULEUR PORTE SON REGARD ET UN DÉBUT D'ANALYSE SUR SON ACTIVITÉ ET CELLE DE SON PARTENAIRE.

IL S'AGIT AINSI D'UN « AUTO-CONFRONTATION CROISÉE », FINALEMENT UNE FORME D'ÉVALUATION DE LA FONCTION D'ENCADREMENT AU SENS PROPRE DU TERME : EXTRAIRE LA VALEUR DE LA SYNTHÈSE DU LIVRET ET L'ANIMATION DE LA JOURNÉE ONT ÉTÉ CONFIEES À FRANÇOIS MULLER, COORDONNATEUR DE LA MISSION « INNOVATIONS PÉDAGOGIQUES » DU RECTORAT DE PARIS.


SOMMAIRE.....	3
LÉGENDE.....	4
RAPPROCHER DEUX INSTITUTIONS, AUTOUR DE QUELQUES ÉLÉMENTS DE COMPARAISON	5
ANALYSER CE QUI PEUT PARAÎTRE COMME DIFFÉRENT	6
Des missions distinctes.....	6
Expression de l'autorité et rapport à l'autorité.....	7
Entre centralité et autonomie.....	8
Mode de management.....	9
Évaluation et efficacité du système.....	10
DÉTERMINER DES DOMAINES QUI RENDENT POSSIBLE LE RAPPROCHEMENT	11
Le concept de service public.....	11
Des valeurs communes partagées.....	12
La formation des jeunes et la transmission de savoirs.....	13
DES THÈMES D'ÉTUDES EN COMMUN.....	14
LES RESPONSABILITÉS DE CHEF D'ÉTABLISSEMENT	15
LE CHEF MANAGER.....	16
Les conditions du management.....	16
Le style de management.....	16
La politique d'établissement.....	17
La gestion financière.....	18
LE CHEF DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES	19
Le style de direction.....	19
La circulation de l'information.....	19
Le recrutement des personnels.....	19
La gestion des parcours professionnels.....	19
L'évaluation des personnels.....	20
La difficile gestion des personnels Cat III ou TOS.....	20
LE CHEF SYMBOLIQUE.....	21
INTÉGRER LES JEUNES.....	22
Se trouver confronté aux difficultés des jeunes d'aujourd'hui.....	22
Une convergence sur les valeurs à transmettre.....	22
Des formations complémentaires à la réussite.....	22
Organiser un parcours citoyen pour les jeunes.....	23
Proposition pour une JAPD refondée.....	23
PROLONGEMENTS DE L'ACTION ET PERSPECTIVES.....	25
LES RETOMBÉES ÉVENTUELLES SUR VOTRE MÉTIER.....	26
LES PROLONGEMENTS DE L'ACTION DANS L'ÉTABLISSEMENT.....	28
Poursuite des échanges, notamment en approfondissant l'analyse sur des thèmes sur une période plus longue.....	28
Multiplier les interventions de personnels militaires dans l'EN.....	28
Permettre la visite de personnels de l'EN et d'élèves sur des installations militaires.....	28
Organiser des rencontres sportives, multi-sports.....	28
Accroître la possibilité d'accueil de l'Armée pour des jeunes en stage.....	28
Mutualiser les ressources et les supports pédagogiques de formation.....	29
FAIRE ÉVOLUER LE DISPOSITIF.....	30
LISTE DES RESPONSABLES BINÔMÉS	31

LÉGENDE

Pour mieux faire apparaître le croisement des contributions, des couleurs ont été affectées :

 **Relations** personnels de l'Education nationale

 **Relations** personnels de l'armée de Terre

 **Relations** expression commune

RAPPROCHER DEUX INSTITUTIONS, AUTOUR DE QUELQUES ÉLÉMENTS DE COMPARAISON

Dans une première approche, chaque binôme a pu confronter ses observations, ses représentations aussi sur le monde professionnel de l'autre.

Si historiquement en France les rapports entre l'éducation et l'armée ont eu à partager des rôles, des moyens, des missions, la période contemporaine a connu en revanche un éloignement réciproque : des missions de plus en plus spécialisées, un accroissement de la technicité de l'un et de l'autre, la féminisation croissante de l'Éducation, mais aussi la suspension de la conscription, tout autant de facteurs notables.

Rapprocher les deux institutions, c'est d'abord permettre et faciliter les échanges entre des hommes, des femmes, aux fonctions et aux pouvoirs très variés, aux expériences sensiblement différentes, et dont la connaissance du milieu de l'Autre demeure superficielle.

Avant donc de signifier ce que l'on fait, il était absolument nécessaire de passer une première étape de découverte réciproque du cadre de son activité et un échange sur les représentations du métier.

ANALYSER CE QUI PEUT PARAÎTRE COMME DIFFÉRENT

Les premières analyses ont noté des différences notables entre les deux institutions que représentent l'armée de Terre et l'Éducation nationale. Certaines se sont imposées d'emblée, d'autres sont plus subtiles.

Des missions distinctes

Les deux institutions sont porteuses de missions régaliennes de l'État. On retrouve dans les contributions la spécificité de chacune d'elles.

ÉDUCATION NATIONALE

Le chef d'établissement a en charge une mission éducative et pédagogique. *(Bougon)*

ARMÉE DE TERRE

Le combat. détermine la forme du commandement (ordre/obéissance), et ne laisse pas de place au syndicalisme, au droit de grève, etc.

Elle justifie aussi la mobilité attachée à l'activité, notamment sur les théâtres « opérationnels » *(Battistella)*

*Des missions très
différentes mais toutes
deux désormais élargies
et plus complexes à
assurer.*

La notion de mission est avant tout le principe premier du responsable de la Défense. Au quotidien les missions sont très clairement explicitées pour chacune des unités et toute

l'activité militaire est tournée vers la réalisation des objectifs définis. A cela s'ajoute les missions extraordinaires, les projections sur les théâtres d'opération. *(Bougon)*

Instituer la nation, éduquer le citoyen, et favoriser le rayonnement culturel du pays étaient à l'origine les missions essentielles de l'éducation nationale. L'intégration professionnelle, condition indispensable à l'intégration sociale, surtout depuis la suspension de la conscription, s'est imposée ensuite comme un objectif prioritaire. *(Tausky)*

Historiquement elles consistaient, pour l'armée, en la défense de la nation, et la sauvegarde de l'intégrité territoriale du pays. Elles se sont élargies peu à peu aux tâches de développement national, la participation à l'essor économique du pays, la contribution au développement technologique et le maintien de la paix dans différents points du monde. *(Tausky)*

La notion de mission est avant tout le principe premier du responsable de la Défense. Au quotidien les missions sont très clairement explicitées pour chacune des unités et toute l'activité militaire est tournée vers la réalisation des objectifs définis. À cela s'ajoute les missions extraordinaires, les projections sur les théâtres d'opération. *(Bougon)*

Expression de l'autorité et rapport à l'autorité

La responsabilité prend source dans l'autorité déléguée, concédée, reconnue et exercée. Ce point est apparu très vite comme le plus visible dans les échanges.

ÉDUCATION NATIONALE

Le proviseur reçoit une lettre de mission du recteur qui reste confidentielle. (Arnaud)

L'autorité dont je crois jouir est d'une toute autre nature. Elle s'est vraisemblablement bâtie, jour après jour, moins sur mon grade ou ma fonction, que sur mon charisme et singulièrement la qualité des relations humaines que je me suis toujours efforcé d'entretenir avec chaque membre de la communauté scolaire placée sous ma responsabilité. Proviseur est un titre qui mérite peut-être une succincte analyse sémantique. Dans Proviseur il y a « pro »... « Pro » exprime « premier ». Je suis le premier parmi mes pairs. J'ai conscience d'être resté l'enseignant que j'avais choisi d'être. Je suis donc un pédagogue et souhaite être le premier de l'établissement.. Le « Viseur » est un dispositif qui sert à prendre la ligne de visée. Cela me conduit à la notion de pilotage... Proviseur, je pilote le « navire » qui m'a été confié. Pour ce faire je dispose d'instruments de bord. J'analyse la trajectoire en tenant compte de l'objectif à atteindre, ne manquant pas de déceler aussi finement que possible les éventuels écueils, afin de les contourner... (Salanick)

Le chef doit constamment veiller au respect et éventuellement au rappel de la loi. (Guyot)

Les enseignants connaissent une double hiérarchie. (Krop)

ARMÉE DE TERRE

La reconnaissance du chef (intronisation officielle lors d'une cérémonie) et les pouvoirs disciplinaires sont plus importants dans l'institution militaire. Plus généralement, l'autorité occupe une place très importante dans un régiment (Le Du et Arnaud)

Le chef de corps reçoit de sa hiérarchie une « lettre de commandement ». Celle-ci est lue en public par le Gouverneur militaire sur la place d'armes devant l'ensemble du régiment. (Arnaud)

Il existe au niveau du régiment une chaîne hiérarchique unique (Krop)

Si la source de l'autorité est semblable, son expression et sa reconnaissance sont sensiblement différentes.

Traditions et règlements militaires confèrent à cet officier supérieur reconnaissance et autorité de fait. Cela ne signifie pas pour autant qu'il ne jouisse pas également d'une autorité naturelle. Mais le grade et l'uniforme fixent en préalable une certaine reconnaissance qu'un proviseur ne possède pas le jour où il prend ses fonctions la déférence de fait que les militaires lui portent, avait un effet similaire sur le comportement des civils. (Salanick)

Dans l'armée, l'ordre est établi et le contester peut mettre rapidement l'intéressé hors la loi. (Guyot)

Entre centralité et autonomie

Dans le cadre des lois de décentralisation, les institutions telles que l'éducation ou l'armée sont concernées à titres divers. Cette mutation importante incite à repenser l'articulation entre niveau national et niveau local, entre centralité et autonomie des unités ou EPLE (établissements publics locaux d'enseignement).

ÉDUCATION NATIONALE

L'établissement de l'Éducation nationale dispose d'une autonomie plus large qui permet des initiatives prenant en compte son environnement. *(Krop)*

Les directives sont transmises par notre ministère. Elle sont analysées et reprises par l'Académie. Au passage celle-ci, prenant en compte les spécificités locales, élabore un projet académique pour qu'il soit pris en compte à l'échelon local. Le Projet d'Établissement, initié par une analyse croisée des divers indicateurs de l'établissement, fédère les énergies des membres de la communauté scolaire en fixant les actions par lesquelles se définit la politique à court et moyen terme. *(Salanick)*

Le chef d'établissement dans l'éducation nationale a moins de moyens, plus de charges et une hiérarchie moins marquée. De ce fait tous les problèmes remontent immédiatement à son niveau. *(Bosca)*

Terrain d'application limité à un établissement

Dispersion géographique

L'éducation nationale fixe bien les objectifs pédagogiques et les moyens humains mais la totalité des moyens matériels de fonctionnement (infrastructure, équipements pédagogiques) sont octroyés par les régions, départements ou communes. *(Grandgeorge)*

Le chef d'établissement est engagé dans un réseau de responsabilités croisées dans les deux grands domaines de sa gestion, comptable et pédagogique, dont les agents rendent des comptes à deux « supérieurs hiérarchiques » ; la régionalisation des ATOS ajoutera encore à la complexité. *(Battistella)*

ARMÉE DE TERRE

Le système militaire est fortement hiérarchisé (son fonctionnement s'appuie sur un dialogue de commandement), *(Grandgeorge)*

L'unité et la force de l'équipe sont une ardente obligation pour l'armée *(Bougon)*

Cet esprit de corps est un facteur essentiel du bon fonctionnement d'un régiment. *(Le Du et Arnaud)*

Spécificité d'un corps : militaire (fraternité d'arme acquise au combat, au péril de la vie), mais soumis à la décision politique *(Battistella)*

Dispersion spatiale (25 centres de secours) *(Sémichon)*

Une configuration très différente selon les deux milieux : autorité centrale forte, délégation forte, déconcentration marquée, marges d'autonomie encore réduite.

Possibilité de participation aux opérations extérieures et aux missions de courte durée génératrices d'un enrichissement personnel et permanent pour les militaires. *(Le Gall -Caron)*

Une autonomie plus étendue dans le cadre des procédures financières (le chef de corps a la responsabilité de régler les dépenses : il est à la fois ordonnateur et comptable), *(Antonelli)*

Toutefois, une part de plus en plus grande de la logistique est confiée à la sous-traitance (par exemple, désaffectation progressive du site du boulevard Ney : stocks, boulangerie...). *(Battistella)*

La recherche de la cohérence est permanente au sein de l'institution militaire puisque missions et moyens sont respectivement fixées et consentis par une même autorité hiérarchique *(Grandgeorge)*

ATOS : personnels administratifs, techniques, ouvriers et de service.

Mode de management

Avant que d'envisager plus avant les rapprochements nombreux dans ce domaine, il peut exister des facteurs objectifs qui différencient l'exercice de la responsabilité, notamment dans le mode de management.

ÉDUCATION NATIONALE

L'éducation nationale peut se caractériser par une scission assez nette entre le corps enseignant et le corps de direction et apparaît comme un système cogéré où le pouvoir syndical est puissant et omniprésent (Grandgeorge)

Un certain manque de cohésion « esprit de corps » au sein du lycée entre les enseignants et l'administration (terme utilisé par les enseignants pour désigner la direction de lycée). (Le Du et Arnaud)

Une relative stabilité pour le chef d'établissement (neuf ans au plus).

Un proviseur n'est pas systématiquement associé aux mutations de ses personnels

L'établissement scolaire paraît aujourd'hui plus sensible dans ses relations avec les médias. (Bougon)

Horaire hebdomadaire fixe, « une production scolaire » en continu selon un emploi du temps régulier (Sémichon)

Sécurité

Permanence et stabilité extrême des personnels du collège

Moyenne d'âge plus élevée et plus grande expérience

ARMÉE DE TERRE

Pas de syndicat mais véritable prise en charge des ressources humaines. (Santraud)

Une notation et une appréciation des personnels plus affinées et plus efficaces, en raison des enjeux techniques. (Nicolini-Lavoil)

Les leviers du management semblent plus opératoires dans l'unité militaire que dans l'établissement scolaire.

Un temps de commandement militaire très court (deux années)

Organisation souple, une grille horaire constamment perturbée par des événements aléatoires (Sémichon)

Danger physique, prise de risque

Mobilité permanente des personnels militaires, reconversion possible

Relative jeunesse et moindre expérience

Évaluation et efficacité du système

Si la nécessité et le souci d'efficacité peut habiter, parfois nouvellement, les deux institutions, la culture de l'évaluation est cependant très différente.

ÉDUCATION NATIONALE

l'appréciation globale de l'efficacité du système semble beaucoup plus complexe au sein de l'éducation nationale car le taux de réussite aux examens paraît être le seul indicateur crédible (par ailleurs peu mis en regard des moyens consentis *(Grandgeorge)*)

Le dispositif d'évaluation des unités semble plus en rapport avec les résultats dans l'armée que les établissements.

ARMÉE DE TERRE

L'efficacité du système militaire est mesurée dans quasiment tous les domaines par des batteries d'indicateurs élaborés dans une démarche de pilotage. *(Grandgeorge)*

Chaque régiment est évalué, un des objectifs est d'améliorer les résultats aux examens des personnels par un travail, une préparation d'équipe. Un autre est par exemple le taux de renouvellement des contrats. *(Arnaud)*

DÉTERMINER DES DOMAINES QUI RENDENT POSSIBLE LE RAPPROCHEMENT

Faire l'état des lieux des premières rencontres a permis ensuite aux personnels d'encadrement d'opérer des rapprochements sur au moins trois domaines privilégiés, hormis le thème de la responsabilité du chef qui fait l'objet du prochain chapitre.

Le concept de service public

ÉDUCATION NATIONALE

ARMÉE DE TERRE

L'Armée comme l'EN constituent les deux derniers piliers de l'État (pouvoir régalien) (Nicolini –Lavoil)

L'esprit de la Fonction Publique (*Le Guern*)

Chef de corps ou chef d'établissement, représentant de l'Institution, représentant de l'Etat (*Poupon*)

Le souci de la qualité du service rendu, la haute idée du service public (*Frizon*)

*Une convergence rapide
autour du concept
de service public ,
fermement affirmé
et explicitement
revendiqué .*

La notion de service de l'Etat est très importante : le chef militaire et le chef d'établissement représentent d'ailleurs l'état au sein de leur établissement. Ils en gèrent d'ailleurs les deniers. (*Guyot*)

Notre fonction de chef, avec tout ce qui en découle, dans les domaines du commandement ou du management, de la gestion et de l'administration de nos personnels, avec comme ligne d'horizon l'exécution de la mission et sa réussite, a mis en évidence que notre point commun primordial est la notion de service. (*Guittard*)

Le service de l'intérêt collectif national. Les deux institutions oeuvrent de concert pour promouvoir le développement de l'esprit de défense civique dans le corps social. (*Tausky*)

Des valeurs communes partagées

ÉDUCATION NATIONALE

ARMÉE DE TERRE

Une même déontologie qui place l'homme au cœur de toutes les préoccupations anime de façon identique les personnels, marquée par le sentiment fort d'exercer une responsabilité très lourde à l'égard des jeunes que la nation confie aux deux institutions (*Grandgeorge*)

La noblesse du métier de l'enseignement, véritable vocation. (*Leducq*)

Le sentiment d'une action d'entrepreneur dans le cadre du Service Public

Le chef d'établissement et le chef de corps sont deux fonctionnaires d'autorité (même sémantique de leur titre dans lequel le mot « chef » apparaît), même si ces dénominations masquent des différences importantes : le chef d'établissement dirige une institution, le chef de corps lui aussi en dirige une mais en plus il dirige des hommes.

Tous deux sont là pour assurer la cohésion des maisons qui leur sont confiées, lesquelles sont des maillons du tissu social. Ils contribuent, à leur mesure, à la cohésion de ce tissu social et donc de la Nation dont ils font partie. (*Alexandre*)

Le recrutement. C'est un choix volontaire. Une adhésion avec un sentiment d'appartenance à une institution, pour les recrues militaires et le corps des enseignants. (*Tausky*)

Autonomie de fonctionnement dans le domaine financier, à partir des crédits accordés par les échelons supérieurs. Absence d'objectif de profit financier ou de notion de rentabilité. (*Le Gall – Caron*)

Nous avons dans le cadre de l'exercice de l'autorité et de la conduite de notre action pour remplir nos missions respectives le même sens du devoir et du service, les mêmes certitudes et bien sûr les mêmes doutes. (*Guittard*)

*Au-delà du service,
des rapprochements
autour de valeurs telles
que la déontologie,
la cohésion sociale,
l'autorité, l'engagement,
le non-intéressement.*

La formation des jeunes et la transmission de savoirs

ÉDUCATION NATIONALE

ARMÉE DE TERRE

L'Armée et l'EN partagent un rôle éducatif vis à vis des jeunes. L'Armée récupère souvent des jeunes en échec scolaire (d'où complémentarité) *(Nicolini –Lavoil)*

Le public accueilli. Des jeunes en formation. Les deux institutions dispensent des enseignements et préparent à des métiers. *(Tausky)*

*Une découverte
réciproque de la place
et de l'importance de
la formation des jeunes.
Loin d'être l'apanage
de la seule Éducation.*

Le même contact avec la même jeunesse, pour des objectifs en partie communs d'éducation et de formation du futur citoyen et acteur de la vie nationale. *(Grandgeorge)*

L'éducation autant que l'instruction occupe maintenant une place de choix dans les préoccupations des deux mondes. L'Ecole et l'Armée restent plus que jamais les derniers endroits dans lesquels les jeunes français reçoivent non seulement une instruction mais aussi une éducation L'Ecole autant que l'Armée supportent les grands maux de notre société et notamment

ceux qui participent à la destruction d'une partie de la jeunesse de notre pays : usage de drogue et consommation d'alcool. *(Guyot)*

Gestion de l'être humain et transmission du savoir (éducatif, comportement, exemplarité du comportement) *(Le Gall – Caron)*

Mission de formation : formation initiale, formation continue et réinsertion en fin de carrière militaire *(Poupon)*

Je savais que l'armée recrutait et embauchait des jeunes et il m'arrivait de conseiller à certains de mes élèves de travailler pour l'armée ou de s'engager. Cependant je ne m'étais jamais posé de questions sur la façon dont la formation militaire s'effectuait.

J'ai été frappée par l'importance de la transmission des connaissances et de la pédagogie dans le régiment de Sourdon. Ce qui m'a été présenté m'a beaucoup plu, preuve que cet enseignement est bien fait et intéressant. J'ai appris beaucoup de choses et j'y ai repensé souvent par la suite.

Cette dimension pédagogique est d'autant plus importante chez les hussards de Sourdon qu'il s'agit d'un régiment spécialisé dans le renseignement qui dispose d'un centre d'instruction propre. *(Alexandre)*

DES THÈMES D'ÉTUDES EN COMMUN

Réunir chefs d'établissement et chefs de corps, c'était aussi faire des hypothèses de travail sur la nature des échanges possibles ; de fait, les thèmes d'études ont souvent été axés sur les divers domaines de responsabilités de l'encadrement.

Les approches se sont faites tour à tour descriptives, comparatives, interrogatives ou problématiques. Les premiers retours écrits montrent la richesse encore à approfondir sur la fonction d'encadrement ; de toute évidence, il faudra encore travailler cet aspect dans les mois prochains.

Mais sont apparus aussi des propositions concrètes, notamment sur un thème non suggéré, mais plébiscité : la prise en charge des jeunes et l'articulation de leur parcours « citoyen » qui reste encore un chantier à construire ensemble.

LES RESPONSABILITÉS DE CHEF D'ÉTABLISSEMENT

Chefs de corps et chefs d'établissement se sont vite retrouvés autour de la notion de responsabilité, aux domaines divers. Et si on retrouve aisément le prescrit de la mission du chef, c'est pour dans le même temps signaler la dimension humaine du rôle.

La notion de responsabilité : le commandant de groupement et le proviseur sont tous les deux responsables de jeunes gens qui leur sont confiés pour le meilleur et pour le pire. Cette charge morale est à mon avis identique pour les deux mondes. *(Guyot)*

Structures hiérarchiques avec parole descendante pour une mise en application des directives, fonction d'autorité et obligation de réserve *(Jardin)*

Ils sont responsables de leurs maisons, de la sécurité, des finances. Le chef de corps se sent responsable de ses hommes comme le chef d'établissement de ses élèves et ils cherchent à les préserver (pas des mêmes dangers il est vrai...) . *(Alexandre)*

Rôle similaire en terme de responsabilités, de gestion d'un budget, en bref, de fonctionnement d'un établissement. Il existe quelques différences, mais globalement, l'esprit est le même. Le proviseur et le chef de corps ont la même envie de mener leur mission à bien, mais dans un contexte qui semble plus difficile pour le proviseur que pour le chef de corps (en temps de paix). *(Le Du – Arnaud)*

Certaines difficultés de management enfin semblent assez comparables, notamment pour obtenir toutes les ressources diverses nécessaires à la conduite d'une action au même moment. *(Grandgeorge)*

- Des managers de nos ressources humaines
- Des organisateurs dans les domaines de la planification, de la gestion des moyens
- Des chefs symboliques, figures de l'autorité et représentants des valeurs de nos institutions. *(Salanick)*

La touche personnelle apportée à la structure que l'on dirige. *(Krop)*

Esprit d'équipe *(Le Gall – Faure)*

LE CHEF MANAGER

« Un proviseur manage, un chef de corps commande. » La proposition peut paraître claire, elle réduit toutefois la complexité de la réalité de l'exercice.

ÉDUCATION NATIONALE

ARMÉE DE TERRE

Les conditions du management

Manager, c'est avant tout, par rapport à des objectifs fixés, anticiper planifier, élaborer des plans d'actions, utiliser aux mieux les ressources humaines et financières et enfin motiver l'ensemble des acteurs dans la réussite d'un objectif collectif, tout en gérant les contraintes. (*Grandgeorge*)

Souci commun concernant les logements de fonction (*Sémichon*)

Stabilité dans la fonction (Éducation nationale), gage d'un meilleur exercice de ses responsabilités. (*Villevet*)

Mobilité plus grande du commandant de base (un commandement ne dure que 2 ans).

Le proviseur dispose d'un service d'intendance (organisation matérielle, accueil, demi-pension, relations avec la Région, gestion financière budget) et d'un chef de travaux (gestion de l'enseignement technique, relations avec les entreprises, stages) (*Arnaud*)

Le chef de corps dispose d'un chef de bureau opérations et instructions (former, entraîner, stages), d'une direction des ressources humaines, d'une direction des affaires financières, d'un bureau maintenance logistique (matériels), d'un cabinet médical. (*Arnaud*)

Le style de management

Importance du dialogue et de la concertation au sein des deux institutions, même si les chefs rencontrent le même problème de solitude devant la décision finale qui leur appartient. (*Nicolini – Lavoil*)

Basé essentiellement sur des relations humaines simples et directes qui permettent d'instaurer un climat de confiance, l'exercice de l'autorité demeure l'élément moteur à la participation active et à l'adhésion du personnel vers un projet (mission), à la fois individuel et commun. L'objectif final et clairement identifié étant la réussite à ce projet. (*Anseaume – Colpin*)

J'ai identifié une sérénité dans l'exercice de la fonction de directeur d'établissement empreint d'une autorité naturelle et d'un jugement objectif. Une méthode et une structure adaptées dans l'organisation du travail qui laissent place aux responsabilités de chacun. Une vocation affirmée et une connaissance parfaite de l'établissement dans tous ces domaines. (*Anseaume – Colpin*)

Existence du conseil d'administration en établissement

Deux personnes volontaires et motivées qui s'investissent pleinement dans leurs fonctions et qui font preuve d'un dynamisme et d'un optimisme remarquable. (*Le Du*)

Domaine partagé par excellence, la dimension humaine reste prépondérante, particulièrement dans la nécessaire négociation propre à l'établissement scolaire.

Le chef de corps décide directement sans soumettre ses projets (il est contrôlé a posteriori)

L'autorité s'appuie sur le commandement par l'exemple. Le commandement de l'armée de Terre a édité un opuscule en la matière avec pour devise : « commander de cœur, obéir d'amitié ». (*Arnaud*)

Chaque établissement scolaire a ses particularités, son environnement. Il est unique dans une société changeante. Diriger signifie alors résoudre des problèmes complexes avec une forte incidence de la personnalité du chef. (*Bougon*)

La fonction au quotidien s'exerce avec beaucoup d'intuition, exige un effort de reconnaissance et oblige à se référer à d'innombrables expériences.

Le proviseur ne semble pas bénéficier d'un appui important de sa hiérarchie ni de ses enseignants, ce qui rend cette fonction difficile. *(Le Du)*

La politique d'établissement

Gestion du temps : interférences en permanence qui ont comme conséquence de remettre en cause ses propres activités planifiées

Elaboration d'un plan d'action (méthodologie opérationnelle), d'un projet d'établissement (politique et actions menées) au sein de l'EPL

Le responsable d'établissement : la personne qui se retrouve au centre du dispositif et vers qui convergent toutes les demandes. *(Villevet –Antonelli)*

La mise en projet et projet d'établissement dans la mesure ou des contraintes institutionnelles doivent être levées afin d'éviter une rigidité de fonctionnement qui serait un frein au développement de méthodes nouvelles de gestion et d'évolutions de l'institution, la question du plus d'autonomie dans la gestion des établissements scolaires par exemple doit être posée. Elle est plus que jamais d'actualité. *(Tausky)*

Il apparaît comme un point fort chez les proviseurs d'atteindre leurs objectifs.

L'adhésion à des objectifs concrets est donc beaucoup plus difficile à obtenir.

Une solide politique de maintien d'un niveau d'excellence, gage d'efficacité et de renommée internationale :

- par le recrutement de jeunes au dossier prometteur (en France et à l'étranger), véritables élites potentielles de leurs nations,
- par l'émulation existant entre professeurs et entre élèves,
- par le sens de la tradition, porteuse de valeurs fondamentales,
- par la gestion minutieuse des moyens alloués (matériels et financiers).

Une autorité incontestée dans tous les domaines de responsabilité du chef d'établissement. *(Truttman)*

L'Armée a une marge de manœuvre plus grande que le chef d'établissement.

Catalyseur des énergies et fédérateur des volontés individuelles: savoir rassembler, pousser les tièdes et freiner les impatientes, clarté des ordres excluant toute ambiguïté. *(Truttman)*

La démarche de projet y est très ancrée avec un développement des indicateurs de pilotage associés. *(Bougon)*

Les notions de programmation, de planification, de gestion sont plus développées au niveau d'une unité militaire. *(Bougon)*

Un contexte plus propice à un vrai travail en équipe et par délégation. *(Frizon)*

La gestion financière

Ils sont tous les deux des gestionnaires, c'est dans cet aspect de leur métier qu'ils sont d'ailleurs le plus proches et que nous avons eu l'impression de parler le même langage. (Alexandre)

Gestionnaire de moyens alloués dans le cadre d'un projet « Défense » ou dans le cadre du projet « national et académique ». (Poupon)

Dans les deux cas l'essentiel des moyens financiers est utilisé à la viabilisation et au paiement des contrats obligatoires. Le reliquat, sur lequel le chef de corps et le chef d'établissement exercent leur libre arbitre est relativement peu important. (Pezey – Buffard)

- responsabilité en matière de fonctionnement général pour la base ou l'établissement,
- responsabilité en matière d'HSCT,
- similitudes entre le plan d'action de la base et le projet d'établissement du lycée,
- rapports avec les usagers pour le chef d'établissement (élèves-parents) et rapport avec les organismes soutenus pour la base (Pezey – Buffard)
- face aux méandres administratifs et aux lenteurs des marchés de travaux publics, les proviseurs et les chefs de corps n'ont qu'un rôle très limité pour l'infrastructure de leurs bâtiments (Fontan)
- souci commun relatif à la vétusté des locaux et aux interminables programmes de restructuration (Sémichon)

Lycée : forme de régie, contrôle a priori des dépenses.

En lycée le CA doit voter le budget et d'éventuels aménagements.

Le lycée utilise le plan comptable général pas l'armée (seulement en cours d'expérimentation à ce jour) dans le lycée seul le payeur est responsable pécuniairement (séparation du proviseur ordonnateur du payeur). (Pezey – Buffard)

Si les domaines de la gestion sont identiques, les problèmes rencontrés également, la répartition des responsabilités est différente selon les milieux.

Régime dérogatoire du budget de fonctionnement, pas de contrôle a priori des dépenses, Liberté du chef de corps pour établir et modifier son budget en cours de gestion, La responsabilité personnelle pécuniaire du chef de corps est engagée. (Pezey – Buffard)

Contrôle de gestion (outils de pilotage), maintien à haut niveau de la disponibilité technique opérationnelle, construction et réfection du casernement (gage d'efficacité pour la mission et décence des conditions de vie). (Truttman)

LE CHEF DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

ÉDUCATION NATIONALE

ARMÉE DE TERRE

Le style de direction

Tant dans un organisme militaire que de l'éducation nationale, il est clair que l'essentiel du temps est consacré à la connaissance et à la gestion des personnels (environ 85 %). Pour bien diriger ou « manager » un organisme, il importe avant tout de bien maîtriser la ressource humaine, de se montrer à son écoute et de l'aimer. *(Le Gall – Caron)*

Dans l'éducation nationale on demande, on discute.

Dans l'armée on donne des ordres

La circulation de l'information

Nous rencontrons une réelle difficulté à faire circuler l'information ce qui nuit à l'efficacité et retarde l'adhésion des membres de la communauté (enseignants ou militaires) à des objectifs communs. *(Santraud)*

L'information est naturellement essentielle, tant dans le monde militaire que dans l'éducation nationale. Il faut avoir le souci d'expliquer, de commenter, de diffuser et relayer les informations, d'abord au niveau interne à l'organisme pour le bien des personnels, puis au niveau externe afin de s'ouvrir sur le monde extérieur et se faire connaître et apprécier. interne et externe) *(Le Gall – Caron)*

Problèmes humains à gérer (se montrer à l'écoute et réceptif)

Le recrutement des personnels

Le proviseur n'est pas consulté pour les mutations. Il ne recrute pas le personnel, à l'exception des CES (contrat emploi solidarité) *(Arnaud)*

Le chef de corps recrute et définit ses besoins en poste.

La gestion des parcours professionnels

N'existe pas dans l'éducation nationale
Stabilité dans la fonction (éducation nationale),
gage d'un meilleur exercice de ses responsabilités. *(Antonelli)*

Les personnels militaires ont des obligations de mutation et de formation tout au long de la carrière. L'idée de la nécessité de la reconversion y est mieux acceptée. *(Pezey – Buffard)*

Les militaires passent régulièrement des examens afin de faire reconnaître leurs compétences d'où une certaine émulation. *(Arnaud)*

La gestion informatisée du personnel paraît très performante dans l'armée. La quasi totalité du dossier est disponible.

Le colonel PORCHEREL a un véritable rôle de directeur de ressources humaines : l'évaluation du travail de ses subordonnés se traduit par une véritable évolution de la carrière de ceux-ci *(Santraud)*

L'évaluation des personnels

Motiver et évaluer son personnel (avec une ouverture sur la gestion des ressources humaines), présentée comme une réelle difficulté dans l'EN. Sont apparues les lourdeurs du système d'évaluation des enseignants ou des autres personnels civils, totalement inefficaces. (Le Du)

Le chef d'établissement n'a pas de pouvoir disciplinaire sur le personnel de la fonction publique ils n'interviennent que très partiellement dans la notation des professeurs ou dans leur mutation, ils ne disposent que de peu de pouvoirs de sanctions de type récompenses ou sanctions,) (Grandgeorge)

Les enseignants sont notés sur 100 par deux autorités :

L'inspecteur attribue une note pédagogique sur 60 (commencement à 32).

Le proviseur donne une note administrative sur 40 (commencement à 32 et encadrement dans une fourchette de plus ou moins 1 point autour d'une moyenne en fonction de l'échelon).

Les notes sont examinées par une commission administrative paritaire, toute baisse de note nécessite un rapport. (Arnaud)

L'évaluation du personnel militaire est beaucoup plus proche de la réalité. Elle joue un rôle effectif dans la carrière. (Pezey – Buffard)

L'évaluation repose sur 30 critères (relations humaines, rôle dans le fonctionnement, investissement personnel...) Le chef de corps émet un avis sur les demandes de mutation. Chaque régiment est en dialogue permanent avec la direction des personnels de l'armée de Terre. (Arnaud)

L'évaluation et le déroulement de carrière pour les militaires : en comparaison avec celui du personnel de l'EN, le parcours professionnel des militaires (notations, examens successifs, promotion sociale) me semble un atout primordial pour la motivation du personnel. (Anseaume – Colpin)

La gestion des ressources humaines, parcours, formations, mobilités et compétences est un levier capital dans la conduite de l'unité militaire et apparaît par défaut dans l'établissement scolaire.

La difficile gestion des personnels Cat III ou TOS

La gestion du personnel civil : recrutement sur concours, validation de la titularisation sur site, souci d'une gestion « humaine » des personnels (exemples d'un cas d'absentéisme et de la délocalisation annoncée) (Battistella)

La gestion du personnel civil dans l'armée se rapproche de celle de l'éducation nationale. En particulier pas de solution pour les personnels en grande difficulté. (Pezey – Buffard)

Gestion du personnel civil : sans mettre en avant les aspects réglementaires ou disciplinaires, il est constaté que nous rencontrons les mêmes difficultés pour une catégorie de personnel civil, CAT III ou TOS. Par ex. : l'absentéisme (congés de maladie), le manque d'adhésion et de motivation. (Anseaume – Colpin)

LE CHEF SYMBOLIQUE

Cet aspect du métier est peut-être le moins évident, en tout cas, le moins abordé dans les contributions. Il mériterait une analyse plus approfondie.

ÉDUCATION NATIONALE

Nous avons discuté de la notion d'autorité et de l'exercice du pouvoir en démocratie et nous avons constaté que nous nous heurtons tous les deux aux mêmes limites (même s'il est clair que le Colonel de Fontenilles dispose d'un pouvoir beaucoup plus affirmé que le mien sur les personnels placés sous ses ordres).

Nous ne sommes ni l'un l'autre des chefs d'entreprise, nos budgets et nos personnels nous sont imposés.

Nous nous heurtons aux mêmes maux : drogue, incivilité, éléments incontrôlables ou incapables de se plier à une discipline, violence, alcool. *(Alexandre)*

Fonction d'autorité, sens du service public, déontologie professionnelle, souci de l'intérêt général, adhésion aux valeurs républicaines *(Jardin)*

Cette notion semble beaucoup moins prépondérante dans l'éducation nationale. Il s'agit d'une différence de culture qui peut susciter bien des interrogations et qui mériterait sans doute un débat de fond que la brièveté des échanges n'a pas permis en dépit de leurs qualités. *(Grandgeorge)*

Cette problématique est différente au sein de l'Éducation Nationale où l'autonomie du professeur reste un axiome intangible *(Leducq)*

La dimension symbolique de l'autorité est nettement plus présente dans l'unité que dans l'établissement scolaire. Une piste de réflexion ?

ARMÉE DE TERRE

Elle est fondamentale chez les militaires et le sentiment d'appartenance à une communauté soudée derrière un chef qui se doit d'être exemplaire. *(Grandgeorge)*

Cette fonction est marquée par un uniforme qui est reconnu par les subordonnés, mais qui surtout forge aussi un certain esprit de corps entre tous les militaires. *(Bougon)*

Intérêt très marqué du proviseur du lycée SIEGFRIED qui a semblé impressionné par le caractère naturel de la place du chef militaire vis à vis de ses subordonnés. Je reste prêt à les renseigner sur l'art du commandement. *(Leducq)*

- Dépositaire de l'autorité: au premier rang dans les honneurs comme dans la tempête.
- Respect des règlements militaires et des lois: rigueur dans le service, sens du bien public, savoir donner des repères civiques et moraux, éthique du sapeur-pompier de Paris.
- Fidélité envers le chef et loyauté envers le subordonné : piliers historiques du commandement.
- Respect de l'homme dans ses différences: écoute et considération.
- Exercice du commandement: simplicité et franchise dans les relations, obéir d'amitié, décloisonnement des contacts (structures de commandement verticales et horizontales).

(Truttman)

INTÉGRER LES JEUNES

Les thèmes centrés sur l'encadrement ont été tout à la fois proposés et repris par les personnels. Cependant, un autre thème est venu plus spontanément dans les contributions : celui de la confrontation aux jeunes en difficulté, une nouvelle mission pour les deux institutions ?

Se trouver confronté aux difficultés des jeunes d'aujourd'hui

Les élèves / les recrues semblent se contenter de peu dans leurs études ou leur carrière et il faut dépenser de l'énergie pour les motiver ; les cas d'indiscipline dans les armées sont dans le prolongement de ceux qui apparaissent dans les écoles (collèges). (Fontan)

Cette question, centrale dans le dispositif de l'EREA, concerne aussi l'armée de Terre qui est amenée à accueillir des jeunes en difficulté. Comment permettre à ces jeunes de dépasser leurs difficultés pour prendre, dans la société, une place active correspondant à leurs aspirations et à leurs possibilités ? Ce sujet est susceptible de rapprocher nos pratiques et d'illustrer nos différences. (Krop)

Les thèmes des élèves en difficulté, du rôle de l'armée vis-à-vis de la jeunesse, etc. se heurtent aux conséquences de la fin de la conscription : désormais l'École reste le seul – pour combien de temps ? – creuset dans lequel peuvent se rencontrer la diversité des classes, des origines, des croyances qui font la Nation, et peut-être, la seule chance de ce que signifient « apprendre » et être « éduqué », c'est à dire la possibilité de changer ses représentations et de sortir de sa condition. (Battistella)

Une convergence sur les valeurs à transmettre

Le rôle de l'armée et de l'éducation nationale vis à vis de la jeunesse (lien armée / nation, développement de l'esprit de défense, enseignement des valeurs humaines et sociales, armée pourvoyeur d'emplois) (Le Gall – Caron)

L'armée s'inscrit dans la continuité de l'éducation nationale qui doit déjà à son niveau inculquer les valeurs humaines et sociales à la jeunesse, valeurs qui sont défendues et entretenues par l'armée. De même, l'éducation nationale se doit d'éduquer sur l'esprit de défense et sur la nécessité de posséder une armée, non pas pour provoquer la guerre, mais pour sauvegarder la paix ou la rétablir.

L'éducation nationale doit également entretenir la réalité selon laquelle être militaire n'est pas un métier, mais un état qui englobe l'ensemble des métiers de la nation. A ce titre, l'armée est le premier pourvoyeur d'emplois et nombre de jeunes qui ne peuvent trouver un métier dans le secteur civil à l'issue de leurs études, sont susceptibles de trouver leur bonheur au sein de la défense et de s'y passionner avec la satisfaction d'y avoir toutes leurs chances et de pouvoir sans cesse progresser et évoluer. (Guittard)

Des formations complémentaires à la réussite

L'Éducation nationale présente des dispositifs variés relatifs à la prise en charge des jeunes en difficulté. Certains, comme l'EREA, ont spécifiquement cette vocation, et disposent d'un personnel formé qui propose une pédagogie adaptée. Ces structures sont inscrites dans un réseau qui permet de proposer aux jeunes des solutions diversifiées susceptibles de répondre à leurs besoins et à leur aspiration (Krop)

Les orientations en lycée technologique sont pour la plupart des jeunes élèves un choix par défaut et non un véritable projet de formation. Aussi, un nombre important de jeunes connaît des difficultés dans les disciplines fondamentales. Cependant

Chefs de corps et chefs d'établissement ont découvert avec intérêt et profit les formations organisées chez l'un et chez l'autre. De multiples propositions émergent dans ce sens .

L'armée de Terre propose un large choix de métiers susceptible d'aider le jeune dans son orientation. Il est guidé dans cette démarche. L'encadrement est important et soucieux de prendre en charge les difficultés repérées. Les nombreux moments de vie commune et leur amplitude sont des éléments favorables aux réponses à apporter. (Krop)

Les jeunes recrues de l'Armée doivent faire preuve de leurs qualités intellectuelles et physiques. Ils sont jugés sur leurs résultats. L'objectif est de les garder 10 ans. Pour cela, ils reçoivent des encouragements constants. Ils disposent auprès

EREA : établissement régional d'enseignement adapté

pour un nombre important d'élèves, le travail en groupe, le contact avec le concret de la technique leur permettent de mettre en valeur de nouvelles compétences et de rentrer de nouveau dans un cycle de réussite. L'enseignement technologique leur redonne une dignité. (Arnaud)

de leur chef d'une écoute attentive ainsi, celui-ci peut les conseiller. Ils reçoivent des lettres de félicitations. Il est très important que l'institution sache dire merci. Le régiment est composé de personnes de diverses origines et il n'y a pas de problèmes de racisme. (Arnaud)

Le lycée Jacquard ne pratique pas l'élitisme pour ses élèves. Il mise plutôt sur un enseignement permettant au maximum d'élèves de réussir, ce qui est plus difficile mais plus conforme à ce qu'on est en droit d'attendre de l'École de la République. (Le Du)

Organiser un parcours citoyen pour les jeunes

Les jeunes et leurs obligations dans le cadre du parcours citoyen

Le recensement

La JAPD

Les tests d'évaluation des acquis fondamentaux de la langue française

Leur prolongement dans le cadre des actions conduites par le BSN, le SAIO et l'établissement scolaire

Les enseignements des principes et l'organisation de la défense nationale et de la défense européenne

Nos contraintes respectives dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

D'une manière générale ces thèmes ont trait au domaine de l'éducation au sens large. Le BSN et le lycée professionnel ont l'un et l'autre une mission qui les rassemble, ne serait-ce que par le public pour lequel ils travaillent. Cet aspect doit être souligné. (Salanick)

Chefs de corps et chefs d'établissement ont découvert avec intérêt et profit les formations organisées chez l'un et chez l'autre. De multiples propositions émergent dans ce sens .

Il convient de préciser que de part mes fonctions de directeur du Bureau du Service National de Paris je suis en charge de l'organisation de la Journée d'Appel de Préparation à la Défense. De ce fait l'Éducation nationale (Rectorat de Paris et Rectorat de Créteil) est pour moi plus un partenaire privilégié dans le cadre du travail post-JAPD qu'un interlocuteur occasionnel. (Guittard)

Proposition pour une JAPD refondée

1ère urgence : supprimer la JAPD, considérée par la plupart des jeunes (et des adultes militaires et civils) comme inutile, ennuyeuse et contre productrice. Les jeunes ne la considèrent utile que par défaut (ex : indispensable pour le permis de conduire).

Que faire à la place ? Puisque les jeunes n'iront plus à l'Armée, c'est cette dernière qui doit aller à eux et s'implanter dans la société civile. Le contenu de la JAPD peut être assuré dans des bâtiments civils, : lycées, administrations, entreprises.

L'idée est donc que les tests techniques de connaissances se déroulent dans les lieux de vie et de travail des jeunes, sous contrôle et en présence des militaires (1/2 journée et 1/2 de remédiation éventuelle).

Rétablir obligatoirement une visite médicale complète, filles et garçons

Plusieurs modalités : médecins libéraux dans les zones rurales (frais assurés par l'Armée), hôpitaux civils ou militaires, infirmerie des lycées avec présence de l'Armée, casernes éventuellement (par ex, les centres de sélection, pour les jeunes résidant dans les villes qui en sont pourvues). Ainsi, dans les villes disposant de bâtiments militaires, le caractère collectif de cet examen médical peut réintroduire l'idée d'une certaine mixité sociale (une journée).

JAPD : journée d'appel et de préparation à la Défense

SAIO : services académiques d'information et d'orientation

Quant à l'éducation à la Défense, au civisme, à la solidarité et à la notion de Nation, on pourrait les assurer dans les mairies, en présence des autorités civiles militaires et éducatives, dans le cadre d'une cérémonie d'accession à la majorité (durée d'une journée). Il est anormal que l'accès à la majorité ne soit qu'une simple formalité « paperassière », dont les intéressés ne s'aperçoivent même pas (la Mairie étant la maison commune, lieu des actes fondamentaux de la vie : déclaration de naissance, décès, mariages, opérations électorales, comme autrefois du conseil de révision, qui symbolisait l'entrée des garçons dans la vie adulte).

Concernant les enseignants, il est évident que l'éducation à la Défense demeure très mal assurée. Il faut avoir le courage d'organiser un stage obligatoire, une fois dans l'année, un jour, pour tous les enseignants et rappel tous les cinq ans. *(Nicolini –Lavoil)*

PROLONGEMENTS DE L'ACTION ET PERSPECTIVES

Le temps a été trop court et cela a été signalé, mais les écrits renseignent quand même sur trois aspects, avec quelques passages plus développés. Il s'agit d'une part des retombées éventuelles sur l'exercice professionnel de l'encadrement, d'autre part des prolongements possibles pour les prochains mois, enfin des améliorations proposées pour le dispositif de travail.

LES RETOMBÉES ÉVENTUELLES SUR VOTRE MÉTIER

Cet échange privilégié a été très riche sur le plan personnel, car ce n'est pas une institution qu'il m'a été donné de découvrir, mais un homme dont seule la nature de la mission est différente de la mienne. *(Guittard)*

Les binômes ont permis une meilleure connaissance mutuelle, c'était l'objectif de l'opération, mais aussi ont donné l'occasion de véritables rencontres entre des personnes de grande valeur.

L'importance du SENS de l'action,
La reconnaissance du rôle de l'armée,
L'envie de découvrir le monde de l'armée chez les jeunes,
Le fait que l'armée laisse une chance aux « laissés pour compte » dans la société, tout en préservant le niveau intellectuel au stade du recrutement de ses personnels,
L'importance de la notion de vocation à exercer... plus que de simple « métier »,
L'éducation nationale fait appel à la vocation et à la générosité des enseignants, à leur dévouement,
Le don de soi et le service d'autrui communs aux deux institutions,
La préservation de valeurs communes : morales, humaines et sociales.

L'extrême complémentarité de l'éducation nationale et de l'armée,
Le constat que l'armée n'est pas aussi « rigide » qu'elle paraît de l'extérieur, tant que l'on ne la découvre pas. *(Le Gall – Caron)*

Une réflexion partagée sur le service de l'État et sa continuité *(Sémichon)*

Essentiellement une meilleure connaissance mutuelle, mais dans un cercle encore restreint, qu'il faudra élargir à un cercle plus important de personnels et d'élèves. *(Nicolini – Lavoil)*

Une ouverture sur l'extérieur est indispensable et bénéfique. *(Le Du)*

La découverte du fonctionnement d'un service souvent très mal connu dépendant d'un autre Ministère est indiscutablement très positif et enrichissant. *(Frizon)*

L'échange m'a paru très intéressant et m'a permis de confirmer le fait que former des recrues oblige à s'inspirer largement de notions d'enseignement, même si cette formation se déroule dans un cadre militaire. J'ai aussi vérifié que diriger plus de 2000 élèves s'apparente souvent plus à un commandement qu'à du management. *(Guyot)*

L'expérience a été intéressante et enrichissante puisqu'elle m'a fait découvrir un monde inconnu (l'armée) et qu'elle a permis au Colonel de Fontenilles de découvrir un établissement technique hautement spécialisé. J'ai beaucoup appris et j'en suis très heureuse. Sur le plan professionnel, il me semble que l'expérience a été surtout enrichissante pour moi car elle m'a montré concrètement que l'armée était un débouché pour les élèves qui me sont confiés et d'ores et déjà j'ai intégré dans mon discours sur l'orientation cette nouvelle donnée dont je fais profiter mes élèves. *(Alexandre)*

Meilleure connaissance par les commandants d'unité et chefs de section de l'état-major du groupement, des responsabilités d'un chef d'établissement secondaire mais aussi du fonctionnement de son établissement. Ceci permettra aux commandants d'unité de mieux appréhender l'éducation nationale lors de leurs contacts de proximité avec les lycées de leur secteur (où leur commandant de groupement a demandé qu'ils s'impliquent au profit du recrutement de la BSPP). *(Truttman)*

Le fait d'avoir été pressenti par Monsieur l'Inspecteur d'Académie et l'activité en elle-même, m'ont sorti de mon quotidien, pourtant déjà riche. A cet égard cela m'a permis d'appréhender un horizon nouveau. Je connaissais depuis très longtemps l'existence du Trinôme Académique pour avoir parti-

cipé plusieurs fois à certaines de ses activités. Celles-ci m'étaient toujours apparues très enrichissantes et extrêmement bénéfiques.

Les échanges récents n'ont fait que renforcer le lien déjà établi à l'occasion de visites et conférences. J'ai ainsi conscience d'avoir fait un pas supplémentaire dans le sens de la démarche déjà engagée.

Au lycée, la visite du Lieutenant-colonel a eu un vaste écho. Au moment où elle s'est produite les membres de l'équipe éducative, enseignants, personnels de la vie scolaire, personnels d'intendance et personnels ouvriers, ont tous contribué positivement à l'accueil. Le hasard des circonstances a permis d'élargir les contacts au moment de la pause méridienne. Le lycée était en effet centre de concours de recrutement de professeurs d'Électronique. Cela a conduit à étendre les échanges avec l'Inspecteur Général présidant le jury d'admissibilité ainsi qu'avec deux Inspecteurs de l'Éducation nationale.

Je me suis satisfait, d'une manière générale, de l'accueil extrêmement positif de tous mes collaborateurs. J'ai parfaitement saisi l'intérêt qu'ils portaient à leur participation. (*Salanick*)

LES PROLONGEMENTS DE L'ACTION DANS L'ÉTABLISSEMENT

Des pistes très concrètes et déjà des dates ont été prises lors des rencontres. Plus que des projets, ce sont déjà çà et là des réalisations en cours.

Comment envisager la pérennisation par le biais de véritables jumelages qui présenteraient l'avantage du tissage de liens de personnes autant que de liens entre institutions ?

Poursuite des échanges, notamment en approfondissant l'analyse sur des thèmes sur une période plus longue

par exemple :

la gestion des ressources au regard de la LOLF
sur la gestion de ressources humaines et de la circulation de l'information, des thèmes à peine esquissés cette année.

Multiplier les interventions de personnels militaires dans l'EN

Dans le cadre d'enseignement (éducation civique, ECJS au lycée)
Dans le cadre des CESC (comité d'environnement pour la santé et la sécurité)
Conférence-information pour parents et élèves
Formation des enseignants (éducation civique, éducation à la Défense)
Carrefour des métiers
Décliner les relations vers des niveaux inférieurs, par exemple entre commandants d'unité et professeurs

La présence d'un militaire, en tenue, a très certainement plus attisé la curiosité des élèves et des enseignants du lycée Galilée que celle des personnels du BSN de Paris par la visite d'un proviseur. En effet, le BSN de Paris dans le cadre du trinôme académique a déjà reçu près de soixante chefs ou responsables d'établissements scolaires cette année. (Guittard)

Permettre la visite de personnels de l'EN et d'élèves sur des installations militaires

Ecole militaire
Forum des métiers (oct. 2004)
Passation de commandement
Visites d'installations

Organiser des rencontres sportives, multi-sports

Accroître la possibilité d'accueil de l'Armée pour des jeunes en stage

La possibilité de mieux informer les élèves sur l'Armée, le recrutement possible de stagiaires ou même d'apprentis dans certains services de l'Armée. (Le Guern)

Stage de découverte pour les 4ème-3ème
Stage de formation professionnelle (électrotechnique par ex)

Étudier de véritables partenariats (lorsque la vocation des établissements jumelés s'y prête) pour que l'institution militaire prenne en charge une partie de la formation pour ceux qui envisageraient une

carrière militaire, dans un cadre juridique à définir et pour qu'elle propose des stages pour les élèves dans le cadre de leurs scolarités (les stages en entreprises semblent de plus en plus difficiles à trouver pour les établissements scolaires) (*Grandgeorge*)

Le CAT de Paris accueillera à partir de maintenant des stagiaires en BTS de comptabilité uniquement en provenance de ce lycée.

Le Commissariat de l'armée de Terre est susceptible d'offrir un lieu de stage à nos étudiants de BTS « Comptabilité et gestion des organisations », dans le cadre d'une convention exclusive.

D'ores et déjà, une étudiante sans stage a pu être accueillie sur le site pour préserver ses chances de poursuite d'études (stage obligatoire, inscrit au référentiel). (*Battistella*)

Mutualiser les ressources et les supports pédagogiques de formation

Pour l'instant la question ne se pose pas en ces termes, mais à terme, une aide pourrait être fournie par le collège Saint-Blaise pour la formation de nos personnels dans le cadre de préparations à des concours.

- 14 mai, venue au GTAPI de quatre professeurs d'instruction civique à qui nous allons donner une information et des outils pédagogiques qui leur permettront de mieux informer et former leurs élèves.
- 17 mai (si possible), participation d'une délégation du GTAPI au cross des élèves du collège.
- A partir de la rentrée prochaine, accueil, par le GTAPI de jeunes stagiaires issus du collège.
- A partir de la rentrée prochaine, participation du GTAPI aux journées « Carrefour des métiers » du collège.

A partir de la rentrée scolaire, aide à des personnels du GTAPI qui préparent des concours ou en difficulté (perfectionnement en français écrit et parlé). (*Bosca*)

FAIRE ÉVOLUER LE DISPOSITIF

Tous les personnels ayant participé à l'action sont unanimes sur l'intérêt de l'opération et la possible reconduction, avec des aménagements proposés :

La forme actuelle me semble pleinement satisfaisante.

Mener ces contacts sur une période plus importante afin de mieux étudier quelques points particuliers (période de six mois par exemple avec un contact par mois).

Laisser un peu de temps pour une pérennisation du partenariat

Une plus grande souplesse au niveau du calendrier

NON pour ce qui concernerait un nouveau contact avec un autre établissement de Paris, compte tenu du plan de charge de mon Régiment.

OUI en revanche pour ce qui concerne le suivi et l'entretien des relations entre nos deux établissements, comme évoqué ci-dessus.

LISTE DES RESPONSABLES BINÔMÉS

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

Madame ALEXANDRE
Proviseur du Lycée Fresnel – Paris (15^e)

Madame TAUSKY
Proviseur du Lycée Guimard – Paris (19^e)

Madame PEZERY
Proviseur du Lycée Dubois – Paris (14^e)

Madame LE GUERN
Proviseur du Lycée Dorian – Paris (11^e)

Madame POUPON
Principale du Collège Saint-Blaise – Paris (20^e)

Monsieur KROP
EREA Cronstadt – Paris (15^e)

Madame ARNAUD
Proviseur du Lycée Jacquard – Paris (19^e)

Monsieur BATTISTELLA
Proviseur du Lycée Siegfried – Paris (10^e)

Monsieur SEMICHON
Proviseur du Lycée Chaptal – Paris (8^e)

Monsieur BOUGON
Proviseur du Lycée Deprez – Paris (8^e)

Madame LE GALL
Principal du Collège Vincent d'Indy – Paris (12^e)

Monsieur VILLEVET
Principal du Collège de Staël – Paris (15^e)

Monsieur COLPIN
Proviseur de l'École de Chimie (ENCPB) – Paris (13^e)

Monsieur SALANICK
Proviseur du Lycée Galilée – Paris (13^e)

Madame TOSTEE
Proviseur du Lycée Simone Weil – Paris (3^e)

Monsieur LE GALL
Proviseur du Lycée Louis Armand – Paris (15^e)

Monsieur FRIZON
Proviseur du Lycée Duruy – Paris (7^e)

Monsieur VALLAT
Proviseur du Lycée Louis Le Grand – Paris (5^e)

Monsieur SANTRAUD
Proviseur du Lycée Molière – Paris (16^e)

Madame JARDIN
Proviseur du Lycée Hélène Boucher – Paris (20^e)

Monsieur NICOLINI
Proviseur du Lycée Carnot – Paris (17^e)

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

Monsieur le Colonel de FONTENILLE
Chef de corps du 2^e régiment de Hussards de Sourdu

Monsieur le Colonel BARILLON
Chef de corps du 5^e régiment du Génie de Versailles

Monsieur le Colonel BUFFARD
Chef de corps de la 1^{re} base de soutien au commandement de Paris

Monsieur le Colonel REVERBERI
Chef de corps de l'établissement du Génie de Paris

Monsieur le Colonel BOSCA
Chef de corps du groupement de transit et d'administration des personnels isolés de Rueil Malmaison

Monsieur le Colonel SEPTIER
Chef de corps du 121^e régiment du train de Monthléry

Monsieur le Colonel LE DU
Chef de corps du 8^e régiment de transmissions de Suresnes

Monsieur le Commissaire Colonel LEDUCQ
Chef de corps du commissariat de l'armée de Terre de Paris

Monsieur le Colonel FONTAN
Chef de corps du 1^{er} groupement incendie de la brigade de sapeurs pompiers de Paris

Monsieur le Lieutenant-Colonel GRANDGEORGES
Chef de corps de la 17^e base de soutien matériel de Versailles

Monsieur le Lieutenant-Colonel CARON
Chef de corps du 1^{er} groupement logistique du commissariat de l'armée de Terre de Brétigny sur Orge

Monsieur le Lieutenant-Colonel ANTONELLI
Chef de corps du 526^e bataillon du train de Saint-Germain en Laye

Monsieur le Lieutenant-Colonel ANSEAUME
Chef de corps de la 2^e base de soutien au commandement de Paris

Monsieur le Lieutenant-Colonel GUITTARD
Chef de corps du bureau du service national de Paris

Monsieur le Commissaire Lieutenant-Colonel LINARES
Chef de corps du commissariat administratif de l'armée de Terre de Paris

Monsieur le Lieutenant-Colonel FAURE
Chef de corps du centre sportif d'équitation militaire de Fontainebleau

Monsieur le Lieutenant-Colonel DUPOUY
Chef de corps de l'établissement du Génie de Versailles

Monsieur le Lieutenant Colonel TRUTTMANN
Chef de corps du 2^e groupement incendie de la brigade de sapeurs pompiers de Paris

Monsieur le Lieutenant-Colonel PORCHEREL
Chef de corps du 3^e groupement incendie de la brigade de sapeurs pompier de Paris

Monsieur le Lieutenant-Colonel GUYOT
Chef de corps du groupement instruction de la brigade de sapeurs pompiers de Paris

Monsieur le Lieutenant-Colonel LAVOIL
Chef de corps du groupement des services de la brigade de sapeurs pompiers de Paris