

Discours de Philippe Tournier

Mes chers amis, mes chers camarades

Bonjour à toutes et à tous pour ce 12^e congrès du SNPDEN. Merci à Jacky et aux collègues de l'académie de Strasbourg de nous accueillir.

Alors que nos sociétés sont dominées par le débat entre partisans de l'ouverture et la fermeture, quel bon choix que celui de l'Alsace ! Qui dit fermeture dit forcément dessiner des limites : alors où est la limite entre les mondes roman et germanique ? Sur les Vosges ou sur le Rhin ?

La simple réponse à cette question a été la source des pires drames pour cette terre. À commencer par se voir dicter par les autres qui on doit être. C'est le drame des malgré nous, les 150 000 jeunes alsaciens raflés, enrôlés de force dans la *Wehrmacht*, envoyés sur le front de l'Est, dont un sur trois n'est pas revenu. Et pour ceux qui le sont, ce fut la tentation de leur mégoter d'être victimes de guerre. Dans un registre moins connu, moins tragique mais peu glorieux pour notre République victorieuse, c'est la transformation des alsaciens en « réintégrés », classés en quatre catégories (A, B, C, D), la catégorie D étant considérée comme la catégorie des « boches irrécupérables » pour employer la terminologie de l'époque : ce furent 100 000 alsaciens chassés de chez eux vers l'Allemagne en 1919.

Tous ces drames, toutes ces tragédies, toutes ces horreurs parfois – dont le souvenir d'ailleurs doit nous conduire à relativiser fortement nos malheurs, il n'est pas surprenant que ce soit dans ces confins que l'idée

européenne ait germé, quand on a décidé de passer d'une logique de fermeture et de limites à une logique d'ouverture et de flux.

Je rappelle à cette occasion l'engagement européen constant, hier de la FEN, aujourd'hui de l'UNSA.

La construction européenne est ainsi, par hypothèse, le contraire de la fermeture ; et l'ouverture n'est pas le contraire de la sûreté. D'ailleurs l'Alsace n'est-elle pas plus sûre et plus en sécurité depuis qu'elle n'est plus encerclée de murs et de barbelés ?

Il est d'usage de commencer ce congrès par ce qu'on appelle un complément au rapport d'activité. Mon propos sera bien un complément et non un nouveau commentaire du rapport d'activité 2015-2018. L'exécutif national et la conférence nationale remercient d'ailleurs les adhérents de leur approbation pour le travail qui a été conduit, que ce soit de manière générale sur l'action syndicale ou plus particulièrement sur le registre financier. Je veux profiter de cette occasion pour remercier Patrick Cambier et Fabien Decq pour leur remarquable et spectaculaire travail de redressement financier de notre syndicat. Je le dis et je le répète : sans caisses pleines, il n'y a pas de syndicalisme libre et indépendant.

Ce complément au rapport d'activité portera donc sur trois questionnements qui traversent notre syndicat depuis longtemps et que l'activité récente met particulièrement en valeur. J'aborderai trois points : le premier sera « où va le syndicalisme ? », le deuxième « peut-on encore espérer changer l'école ? », le troi-

Qu'il s'agisse
de la Syrie,
ou de l'Iran
ou plus
modestement
d'Arcueil et
de Nanterre,
les gens
raisonnables
ne sont pas
à la fête



Il y a toujours
aujourd'hui un
espace pour
un syndicalisme
de construction

sième « nos conditions de travail sont-elles inexorablement vouées à se dégrader ? »

OÙ VA LE SYNDICALISME ?

Qu'il s'agisse de la Syrie, ou de l'Iran ou plus modestement d'Arcueil et de Nanterre, les gens raisonnables ne sont pas à la fête. Dans notre pays, s'affrontent aujourd'hui les deux sources d'une société démocratique. D'une part le pouvoir politique, seul légitime car issu des urnes, et d'autre part ce qu'on appelle globalement le mouvement social représenté par des corps intermédiaires dont nous sommes à deux titres : comme personnels de direction et comme syndicalistes.

En temps normal, c'est le dialogue social qui fait le lien entre les deux avec toute sa gamme de nécessaires compromis notamment portée par le syndicalisme réformiste. Aujourd'hui, c'est l'affrontement de ces entités, parfois volontairement pour certains des protagonistes. Cela laisse malheureusement bien peu de place aux voix de la raison que nos amis de l'UNSA Ferroviaire essaient de faire entendre et je souhaiterais que notre congrès ait une pensée pour leur combat, qui vise à faire valoir la supériorité du dialogue et des « accommodements raisonnables » sur la spirale des outrances.

L'issue de l'affrontement auquel on assiste aujourd'hui est peu réjouissante quelle qu'elle soit. D'un côté, c'est ce qu'on appelle la « convergence des luttes » qui consiste simplement à instrumentaliser des revendications de salariés dans une visée politique qui n'est quand même rien de moins que la subversion avouée de la démocratie représentative au nom d'un « peuple » jamais défini. Non seulement le renversement de la V^e République ne figure pas dans nos mandats syndicaux mais encore la « convergence des luttes » induit paradoxalement une marginalisation du syndicalisme qui peut en sortir gravement affaibli. Ce phénomène d'ailleurs se manifeste aujourd'hui visiblement dans l'éducation où c'est un problème que sa première fédération, la FSU, soit toujours dans une posture d'opposition de principe à tout, quel que soit le pouvoir qui propose et quoiqu'il propose. C'est un nouveau problème qui s'ajoute que le SGEN se soit transformé en un groupe de parole d'idéologues vintages dépités par l'affaïssement de leur influence.

Mais, dans cet affrontement binaire, l'issue alternative à la « convergence des luttes » n'est

pas non plus toujours très rassurante car c'est livrer une société désarmée à un pouvoir jupitérien, décidé à conduire jusqu'au bout des réformes de nature « euro libérale » – cette expression n'étant nullement polémique dans ma bouche, c'est lui qui l'emploie. Certes, ce programme – pour une fois non dissimulé – fut le choix des électeurs mais ce n'est pas dénier au pouvoir ses prérogatives que de défendre les intérêts matériels et moraux des personnels. C'est le rôle même des syndicats et c'est le choix constant de l'UNSA. C'est aussi la stratégie de l'UNSA et de ses syndicats dans l'éducation. L'UNSA Éducation est d'ailleurs, dans la pratique, la seule organisation réformatrice. D'autres gesticulent dans des imprécations impuissantes : en réalité, ils se sont déjà résolus à laisser faire dans l'attente qu'un avenir radieux mais nébuleux – qui ne viendra jamais – règle tout. Aujourd'hui, seule l'UNSA Éducation est en mesure de peser sur les événements comme ce fut le cas pour les réformes du baccalauréat et du lycée. L'UNSA Éducation est aussi la seule capable aujourd'hui de faire rectifier le tir : le SNPDEN et le SIEN l'ont montré sur le texte sur le redoublement, même si cela a pu être mal compris dans un premier temps. Bref, il y a toujours aujourd'hui un espace pour un syndicalisme de construction. C'est d'ailleurs le sens de la participation de l'UNSA à l'action du 22 mai. Cette action n'a rien à voir avec la prétendue « convergence des luttes » : c'est au contraire le message de gens raisonnables qui veulent simplement rappeler au gouvernement, qui est aussi leur employeur, qu'il doit conduire ses réformes avec « tact et mesure », comme on dit des dépassesments d'honoraires médecins libéraux.

PEUT-ON ENCORE ESPÉRER CHANGER L'ÉCOLE ?

Alors que se réunissait notre congrès il y a trois ans, à Avignon, la publication des décrets sur la réforme du collège, le jour même d'une grève qui avait été massivement suivie par les personnels, le 15 mai 2015, ouvrit une profonde crise, hors de proportions et même hors de rapport avec son objet apparent. Ce fut une crise qui a profondément marquée nos collègues, dont les traces sont loin d'avoir disparu et qui a eu sans doute de lourdes conséquences politiques. Ce fut aussi un moment très pénible pour nous car d'un côté on voyait tout à fait la justesse des prémices de cette réforme ; de l'autre l'impuissance des illusions de l'État éclairé qui pense qu'il va pouvoir modifier les pratiques par des mesures administratives.



On ne changera pas les pratiques enseignantes par la force. D'ailleurs, le résultat auquel on est arrivé est ce qu'on appelle « l'assouplissement de la réforme du collège » : dans la plupart de nos établissements, ce moindre mal est la forme politiquement correcte du retour à la case départ...

Mais avec une avancée essentielle: une plus grande autonomie pour nos collèges, qui était d'ailleurs la raison initiale pour laquelle nous avons apporté notre soutien à cette réforme.

Cette mésaventure - car on peut dire que c'est une mésaventure - conduit à réfléchir sur comment on peut conduire le changement dans l'Éducation nationale. Le premier point est qu'il faut, et tout le monde le répète sans arrêt, une stabilité de la politique conduite. Nous sommes dans des changements à dix ans, à vingt ans qui ne se rectifient pas constamment tous les 18 mois puisque telle est l'espérance de vie d'un ministère.

L'annonce qui a été faite par Jean-Michel Blanquer qu'il ne ferait pas une nouvelle loi d'orientation est une bonne nouvelle: la loi de refondation de l'École de 2013 reste donc ce qui pilote aujourd'hui l'Éducation nationale en France. Contrairement à ce que certains pensent, ce n'est pas anodin ni sans conséquences car cela contraint fortement l'action réglementaire du gouvernement en matière d'éducation.

Le second point pour réformer l'école c'est la subsidiarité. Il faut effectivement en haut un réel cadrage national mais qui ne porte pas sur tout et n'importe quoi comme la forme des bulletins ou la télé-inscription. Un cadre national doit porter sur les programmes - que doivent savoir les élèves? - et sur les certifications - sur la base de quoi décerne-t-on des diplômes?

Un des points essentiels de cette subsidiarité est à nos yeux l'autonomie des établissements. Je n'en parlerai pas longuement puisqu'on en parlera beaucoup et on en a déjà beaucoup parlé. Mais il faut aussi s'interroger sur le télescopage possible entre l'autonomie des établissements et la liberté pédagogique des enseignants.

Comme dans toute tâche complexe, la liberté doit aller de pair avec la responsabilité. La liberté pédagogique des enseignants est donc une nécessité pour qu'ils conduisent à bien leur travail. Mais pourquoi toujours taire la

pire des inégalités, celle du hasard qui veut que la 4^e 2 ait Madame X, remarquable, investie, attentive à ces élèves, et la 4^e 3 Monsieur Z qui n'est pas là un jour sur deux, interroge ses élèves sur des points du programme qu'ils n'ont pas fait pour ne jamais rendre les copies... L'inégalité entre les élèves de la 4^e 2 et la 4^e 3 sera alors plus forte que celle des origines sociales, plus importante que celle d'être dans tel ou tel établissement. Cette inégalité est l'inégalité première. La neutraliser et la corriger ne peut être fait que dans le cadre d'établissements autonomes disposant d'une véritable capacité d'action en matière de ressources humaines.

L'enjeu est en fait l'égalité. Cela ne sert à rien de colloquer et de bavasser sans répéter sur la dénonciation des « inégalités-qui-s'aggravent » si on est décidé à ne rien faire d'autre que colloquer ou bavasser ou, pire, de viser des objectifs ronflants qu'on sait ne pouvoir être jamais atteints.

Dans le contexte présent, le seul moyen pragmatique de lutter dans l'école contre les inégalités c'est de la rendre plus efficace. Une école plus efficace sera mécaniquement une école plus juste. Et une école plus efficace passe par des établissements plus autonomes.

NOS CONDITIONS DE TRAVAIL : SONT-ELLES INEXORABLEMENT VOUÉES À SE DÉGRADER ?

Quand on lit une revue de personnels de direction des années soixante ou soixante-dix, la question des conditions de travail était déjà au premier plan. Toutes les actions que nous avons conduites en 1994, en 2006, en 2016, avaient toujours un volet carrière et un volet conditions de travail. Et on assiste à cette étrange asymétrie : d'un côté, en matière de carrière, on avance régulièrement et réellement sur la réalisation de nos mandats, de l'autre, en ce qui concerne les conditions de travail, on peut avoir l'impression de toujours répéter la même chose dans le désenchantement d'un certain sentiment d'impuissance.

Pourtant, et cela va peut-être beaucoup surprendre, entre 2007 et 2011, nous avons obtenu à peu près tous les textes que nous souhaitions avoir sur cette question : l'adjoint « pédagogique » au chef d'établissement, devenu un chef d'établissement adjoint, c'est-à-dire potentiellement un véritable chef d'établissement-bis là où il est adjoint; l'évolution

Cela ne sert à rien de colloquer et de bavasser sans répéter sur la dénonciation des « inégalités-qui-s'aggravent » si on est décidé à ne rien faire d'autre que colloquer ou bavasser ou, pire, de viser des objectifs ronflants qu'on sait ne pouvoir être jamais atteints



Sur le papier,
tout va très bien...
Mais, entre nous,
mes cher(e)s
collègues,
dans combien
d'établissements
l'adjoint gestionnaire
met son nez dans
Parcoursup et dans
Cyclades ?

Bien souvent
c'est nous-mêmes
qui construisons
les murs
de notre prison

des missions des adjoints gestionnaires les a en partie transformés en secrétaires généraux en en faisant les chefs de l'administration en EPLE, ce que nous revendiquons; la charte des pratiques de pilotage est censée réguler les relations avec les autorités académiques et nous avons obtenu un texte sur le temps de travail des personnels de direction qu'il ne nous reste plus d'ailleurs qu'à appliquer à nous-mêmes.

Sur le papier, tout va très bien... Mais, entre nous, mes cher(e)s collègues, dans combien d'établissements l'adjoint gestionnaire met son nez dans *Parcoursup* et dans *Cyclades*? Dans combien d'établissements continue-t-on à faire les actes administratifs, dits pédagogiques, à la direction, qu'on appelle même parfois encore purement et simplement l'administration, et les actes financiers à l'intendance – qui devrait d'ailleurs s'appeler administration –? Ce sont des pratiques qui auraient dû disparaître il y a une dizaine d'années et qui restent encore très communément répandues. D'où vient tant de difficultés à changer?

Tout d'abord, nous vivons dans un contexte du travail qui a fortement évolué du fait des techniques. Ce n'est fondamentalement pas la même chose de recevoir un énorme paquet de courriers une fois par semaine du rectorat et d'être inondé tous les jours de mails, tous urgents, dont 90 % ne vous concernent pas! Mais, au-delà de difficultés objectives – comme le fonctionnement des systèmes d'information –, il y a aussi certainement des questions de représentation de soi-même.

Je prends un exemple tout personnel. Actuellement, je travaille à peu près 65 heures par semaine, moitié pour le syndicat, moitié pour mon établissement. Donc la semaine prochaine je ne devrais travailler que 32 heures et, pourtant, sans que ce soit une nécessité, je ne le ferai pas parce que dans mon subconscient, comme dans celui de tous, un chef d'établissement responsable ne travaille pas si peu. Il y a au-delà des textes, des difficultés objectives liées aux techniques et au fonctionnement de l'institution, certes, mais aussi certainement un véritable travail à faire sur nous-mêmes, sur ce que nous imaginons devoir être notre action, sur les contraintes que nous construisons. Bien souvent c'est nous-mêmes qui construisons les murs de notre prison. Aborder cette question sous le seul angle de la dégradation est certes pratique pour se faire comprendre mais il n'est pas sûr qu'elle soit une entrée en réalité opé-

rationnelle pour améliorer les conditions de travail; c'est une sorte d'entrée murée, et si j'ai un regret au terme de toutes ces années, c'est bien de ne pas avoir trouvé la bonne porte d'entrée, mais persévérons, et je suis sûr que nous la trouverons.

Diriger en confiance, tel le slogan de notre congrès. Il y a eu un débat au sein de l'exécutif pour savoir s'il fallait ou pas mettre un point d'interrogation après « Diriger en confiance », car il s'agit aujourd'hui encore plus d'un projet que d'une réalité! Notre métier est clairement de diriger: il faut l'assumer. Nous voulons être dirigés en confiance mais nous-mêmes diriger nos établissements en confiance. Il y a autour de ce thème une réflexion sur nous-mêmes, sur la nature de notre métier, sur la nature de notre action.

Ce congrès va marquer le renouvellement de nos instances syndicales. Depuis le congrès d'Avignon, une nouvelle gouvernance a été mise en place basée sur la « conférence nationale » qui associe l'exécutif et les secrétaires académiques. Je pense que cela a été un progrès considérable qui poursuit celui qui a déjà été engagé par le « bureau national élargi aux secrétaires académiques ». Cela permet d'avoir un syndicat qui fonctionne simultanément au national et au local, l'un se nourrissant de l'autre. Nous voyons tous le même paysage mais pas du même endroit donc nous ne voyons pas la même chose, mais tout le monde a bien raison de voir ce qu'il voit. Et le lieu de la conférence nationale est le lieu où tous ces regards se croisent.

Lors de ce congrès, vous allez désigner une nouvelle équipe de l'exécutif que va conduire Philippe Vincent. De Philippe en Philippe – le troisième de suite mais vous n'avez pas besoin ainsi de réapprendre le prénom du secrétaire général –, le contexte change, les styles sont différents mais ce qui frappe le plus ceux qui nous observent c'est la permanence et la constance de notre démarche.

Ceux auxquels vous allez confier la direction du SNPDEN ont besoin eux aussi de diriger en confiance. C'est pour cela que je vous demande d'apporter un soutien sans ambiguïté à Philippe et à son équipe comme je le ferai moi-même.

Vive notre congrès de Colmar,
vive notre SNPDEN.

Je vous remercie. □

