

## Alain JUPPE a répondu aux questions de Rémi BOYER pour AIDE AUX PROFS le 21 septembre 2015



Maire de Bordeaux et président de Bordeaux Métropole, il a été Premier ministre de 1995 à 1997, Ministre du Budget de 1986 à 1988, Ministre de la Défense en 2011, et Ministre des affaires étrangères en 1993 et de 2011 à 2012.

Agrégé de Lettres Classiques en 1967, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris en 1968, il réussit le concours de l'École Nationale d'Administration et y réalise sa formation de 1970 à 1972, puis débute dans le corps des Inspecteurs des Finances.

[BIOGRAPHIE COMPLETE](#)

### Interview de Rémi BOYER

Alain JUPPE a accepté de nous consacrer le temps nécessaire, dans un agenda très chargé, pour répondre aux nombreuses questions de Rémi BOYER pour Aide aux Profs, afin d'approfondir avec nous les idées qu'il a exposées dans son ouvrage "Mes chemins pour l'Ecole" publié début septembre 2015 aux éditions J-C LATTES. Nous l'en remercions très chaleureusement.

**Dans votre ouvrage préparatoire de votre action réformatrice, « mes chemins pour l' Ecole », vous abordez à plusieurs reprises les problématiques qui motivent notre action et que nous analysons depuis 9 ans : pesanteur et lenteurs de la technostructure, gestion des ressources humaines, attractivité du métier d'enseignant, gestion de leurs carrières et de leurs reconversions, prise en compte de leurs difficultés et de leur souffrances au travail, soutien et revalorisation tout au long de leur vie active, diversification de leur temps de travail.**

**Vous êtes bien conscient qu'un changement de système de gestion administrative est indispensable, la refondation ayant complètement occulté ce volet, puisque chaque ministre de l'Education nationale a pris dans son cabinet des hauts fonctionnaires de ce ministère pour le conseiller, dont l'intérêt était de ne pas changer un système qui leur donne tant de pouvoir.**

⇒ **En quoi votre stratégie sera-t-elle différente, et pourra réformer ce système ? Est-il imaginable que la composition des cabinets ministériels reflète la richesse des compétences de terrain ?**

*Je distingue plusieurs éléments dans la question que vous m'adressez, à savoir la nécessité de conduite d'un changement du système de gestion administrative et les équipes mises en place pour conduire ce changement. Les deux éléments, comme votre question le suggère, sont bien évidemment liés.*

*Je ne pense pas que le système éducatif français puisse faire l'économie d'une transformation et d'un changement de gouvernance, ni d'une déconcentration de la gestion des moyens. J'attire votre attention sur le fait que cette évidence n'est plus aujourd'hui une conclusion d'experts ou l'apanage des rapports de la Cour des Comptes. Les enseignants le constatent, et le disent. Bien sûr, les perceptions varient d'un individu à l'autre et selon l'univers d'enseignement. Mais je constate par exemple que l'idée selon laquelle une modification du fonctionnement du système doit reposer sur des équipes pédagogiques réelles rencontre un écho croissant. De nombreux témoignages d'enseignants recueillis dans mon livre vont dans ce sens. Ils évoquent parfois explicitement la nécessité d'un changement qui, enfin, ferait confiance aux équipes et leur permettrait, dans un cadre national garanti, de gérer la dotation en moyens horaires. Cette gestion serait, dans mes propositions, assortie d'un accompagnement et d'une évaluation.*

*Je n'élué pas votre question sur la composition des cabinets ou des groupes de projet en charge de la réforme du système. Vous constaterez que mon livre part de la consultation des enseignants et les associe à la réflexion que je conduis, et cette réflexion va se continuer jusqu'aux primaires de la droite et du centre puis en préparation de l'élection présidentielle, si je suis désigné candidat à cette élection. J'ai l'intention de continuer cette association étroite avec le monde enseignant, y compris dans la conduite de la réforme, le moment venu.*

**Le ministre Vincent PEILLON a réformé partiellement les décrets de 1950 sans toucher aux statuts, sous la pression des syndicats opposés à toute annualisation de la diversité des tâches qu'effectue un enseignant au quotidien.**

⇒ **Reviendrez-vous sur cette réforme ? Comment pensez-vous obtenir l'adhésion de syndicats traditionnellement opposés à toute réforme des statuts, de crainte d'y perdre leur représentativité et donc le nombre de leurs décharges (1847 ETP tous syndicats confondus en 2015) pour leurs élus ?**

*Il ne vous aura pas échappé qu'il existe une démagogie particulière qui consiste à pointer l'insuffisance du temps de service des enseignants, sans tenir compte du temps passé en préparation des cours, en correction, et qui peut varier fortement d'une matière à l'autre. Je ne souhaite pas modifier la charge globale annuelle de travail des enseignants d'un trait de plume.*

*Si je ne souhaite pas poser la question de l'annualisation de manière uniforme, il est par contre souhaitable que les équipes pédagogiques qui auront choisi d'opter pour la gestion de leur dotation globale horaire puissent dédier, selon les besoins et les moments de l'année, des ressources particulières pour telle ou telle activité, en rapport avec les exigences constatées sur le terrain : remédiation plus intensive sur des groupes ciblés, individualisation, ou encore réalisation de projets agréés dans le cadre du contrat d'établissement avec le Rectorat. Le système devra permettre cela.*

**Aide aux Profs, association précurseur dans la recherche de voies de reconversion pour les enseignants, a conseillé bénévolement à distance plus de 10.000 enseignants depuis 9 ans. C'est le nombre de ceux qui contactent aussi chaque année depuis 2012-2013 le dispositif des conseillers en mobilité des 30 académies que Josette THEOPHILE avait mis en place entre le 2 octobre 2009 et le 5 mai 2012 en mettant en application 16 des 18 idées-clés que je lui ai suggérées lors de notre entretien le 20 avril 2010. Or, je constate depuis la rentrée 2012 que les autorités administratives des rectorats et des inspections académiques refusent aux enseignants leur mobilité en cours d'année scolaire, refusent jusqu'à 65% de leurs demandes de disponibilité pour convenances personnelles en invoquant les sempiternelles « nécessités de service » qui n'ont plus le caractère exceptionnel qu'elles devraient avoir d'après la loi, et refusent même parfois leurs démissions, contraignant les enseignants les plus courageux à abandonner leur poste sans crier gare pour pouvoir partir.**

- ⇒ **Comment comptez-vous rapidement concilier la nécessité de redonner de l'attractivité au métier d'enseignant tout en évitant la pratique hiérarchique actuelle qui est d'empêcher les enseignants qui ne veulent plus enseigner à aller s'épanouir ailleurs, sans qu'ils aient besoin d'attendre le 1er septembre de l'année suivante ?**

*Je serai très nuancé quant à l'opportunité d'élargissement immédiat des départs en cours d'année, tout particulièrement dans un contexte de tension sur les recrutements. Il nous faut*

*être attentifs à la qualité du suivi pédagogique pour une classe donnée, tout particulièrement en premier degré où l'expérience de la classe repose sur le professeur des écoles qui en a la responsabilité pour une année donnée.*

*Je veux envisager la question largement. Il doit être possible pour un enseignant d'expérimenter, puis de bifurquer s'il le souhaite vers d'autres types de responsabilités, et le système à l'évidence le permet peu aujourd'hui.*

*Je souhaite tout d'abord que des fonctions variées au sein même de l'établissement soient plus facilement accessibles, avec des responsabilités réelles, d'ordre managérial, assorties de possibilités de décision sur des moyens concrets, au sein du conseil éducatif établissement.*

*Les passerelles avec les autres corps d'État sont également insuffisantes aujourd'hui. Nous avons des marges importantes pour encourager la mobilité intra-fonction publique.*

*Enfin, l'expérience du salariat dans le privé ou de l'entrepreneuriat doit pouvoir être encouragée. Je veux étudier la possibilité d'une mise en disponibilité plus étendue dans le temps assortie d'un contrôle lors de la pré-entrée dans le système éducatif, destiné à s'assurer de la remise à niveau de l'enseignant après son expérience extra-éducative.*

*Je suis convaincu qu'il nous faut permettre aux enseignants d'investir leurs compétences dans d'autres domaines s'ils le souhaitent, et je pense, à l'opposé de ceux qui y voient une potentielle fuite des talents, qu'il s'agira à terme d'un facteur de prestige et d'attractivité supplémentaire pour la fonction.*

**Le 20 avril 2010, j'avais préconisé à Josette THEOPHILE de constituer au sein de chaque établissement un pôle de compétences pour soulager les deux dirigeants de missions administratives et pédagogiques pouvant être confiées à des enseignants volontaires.**

**Mon idée était de diversifier le temps de travail des enseignants en poste, pour briser la routine de leurs programmes disciplinaires, et leur permettre au fil de l'âge de compenser la pénibilité de leur travail par un engagement différent, sous forme d'allègement de leur temps d'enseignement. Cette idée a mis 5 ans à percer puisque l'EN vient de la mettre en place par les décrets du 20 juillet 2015.**

**Vous avez approfondi cette idée avec des propositions très intéressantes dans votre ouvrage:**

- ⇒ **En combien de temps pensez-vous pouvoir l'appliquer dans les 7.100 collèges et 4.300 lycées, et dans les 53.000 écoles ? Comment ces missions pourront-elles bénéficier par rotation à tous les enseignants si elles sont renouvelables « une ou deux fois » pour une même personne?**

*Le principe même de la proposition est intéressant. C'est une des fonctions vertueuses que je recherche à travers le « Conseil Educatif d'Établissement » que les équipes pédagogiques pourront choisir d'adopter, qu'il s'agisse des écoles devenues établissements de premier degré ou des établissements du second degré, selon des scénarios adaptés à chacun de ces échelons.*

*Mais tout ceci s'apprend, dans la durée. Faut-il instaurer une rotation obligatoire, ces fonctions doivent être limitées à deux mandats...je ne suis pas certain que ceci doive être entièrement déterminé centralement.*

*Vous posez la question, ici aussi, du rythme de la réforme.*

*Il ne suffit pas en effet de dire que l'on renonce à la réforme venue d'en haut et imposée par le ministère, qui est la méthode qui a prévalu avec une efficacité désormais réduite depuis des dizaines d'années.*

*Je souhaite une phase pilote forte, à l'occasion de laquelle les premiers établissements volontaires bénéficieront d'un accompagnement poussé de la part des Rectorats et d'équipes dédiées au suivi de la montée en responsabilité des équipes et des établissements.*

*Sur la base des premiers enseignements de cette phase, un appel à candidature sera lancé et accompagné, lui aussi. Les équipes pourront connaître sans faux-semblant ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné dans les établissements pilotes et prendre leur décision en connaissance de cause. Des questions très concrètes seront naturellement posées : une dotation globale horaire, ça se gère comment ? Quelles sont les charges horaires réelles pour ces nouvelles fonctions assumées par les enseignants ? À quelle fréquence se réunit le conseil éducatif d'établissement ? Y a-t-il des erreurs à ne pas commettre ?*

*Toutes les réponses ne seront pas connues, y compris du législateur, sans avoir opéré les premiers pas de cette transition progressive.*

*Je veux que chaque année, les établissements puissent se positionner et je souhaite qu'à la fin de mon mandat, par l'effet d'exemplarité des premières réussites, une masse critique de plus de 20 % des établissements soit passée à un mode de fonctionnement responsabilisant, et donne un exemple attractif pour les autres.*

**Le 7 novembre 2011, l'AEF publiait ma proposition d'évaluation remontante pour les chefs d'établissements.**

**Dans votre analyse, vous allez plus loin avec des propositions très intéressantes et innovante : que les équipes en responsabilité d'une mission dans l'établissement soient à même de recruter sur profil le chef d'établissement dont elles ont envie pour les mobiliser. Cela aurait l'énorme avantage de mettre fin aux situations de dirigisme, de harcèlement et de coercition collective qui nous sont rapportées par les enseignants dans plusieurs milliers d'établissements.**

- ⇒ **A quel pas de temps cette réforme majeure vous semble-t-elle possible ? Comment comptez-vous convaincre les syndicats puissants des personnels d'encadrement qui s'opposeront naturellement à cette réforme ?**

*Je souhaite que les équipes pédagogiques représentées par le Conseil Educatif d'Etablissement puissent choisir la direction de l'établissement parmi trois candidats proposés par le Recteur, qui assurera la nomination du chef d'établissement. L'Etat assure la cohérence du dispositif. Il fait confiance à la maturité des équipes. Il donne au candidat et à l'équipe pédagogique l'opportunité d'une connaissance mutuelle et d'un entretien préalable, au lieu d'une désignation descendante.*

*Le tempo épousera celui de l'adoption, par les établissements, d'un mode de fonctionnement en responsabilité, avec la création d'un Conseil Educatif d'Etablissement responsable.*

**Vous proposez d'augmenter les professeurs des écoles de 10% contre une augmentation de leur temps de travail. Or, ils travaillent déjà toutes tâches incluses entre 40h et 50h par semaine, et rencontrent à partir de 35 ans des problèmes musculo-squelettiques fréquents, qui affectent plus de 65% d'entre eux après 50 ans.**

- ⇒ **Que pensez-vous de l'idée d'accroître les primes des enseignants qui seront volontaires pour annualiser leur temps de présence dans l'établissement, avec pour référence 39h par semaine, à eux collectivement de s'organiser pour se répartir les différentes missions**

**indispensables à la bonne marche de l'établissement, en-dehors de leur horaire d'enseignement ? Sur le plan budgétaire, cela vous semble-t-il possible pour le 1er comme pour le 2nd degré ?**

*Je me suis prononcé pour un rattrapage salarial dans le premier degré de 15% à 20% sur la mandature, et de 10% dès la première année. Nous ne pouvons-nous en exonérer au vu des écarts qui se creusent avec la moyenne des pays de l'OCDE, et aussi entre premier et second degré. Les enseignants du premier degré ont effectivement une présence dans l'établissement qu'il ne s'agit pas d'alourdir au prorata de ce rattrapage. S'agissant de la diversification des missions, cette question doit être traitée dans le cadre d'établissements ayant choisi la gestion de leur dotation globale horaire. La gestion en autonomie de la charge horaire, dans une fourchette posée nationalement, vaut pour les établissements du second degré, elle serait applicable également pour les écoles du premier degré ayant décidé de devenir un établissement selon l'un des scénarios décrits dans « Mes chemins pour l'école ».*

**Le « burnout » revient à plusieurs reprises dans votre ouvrage et j'en suis heureux. En effet, en octobre 2013, nous avons souhaité avec José Mario HORENSTEIN (ancien médecin psychiatre de La Verrière pendant 39 ans, il a aidé plus de 8.000 enseignants dans sa carrière) attirer l'attention de l'Education nationale et de la société civile sur la typologie des difficultés vécues par les enseignants au travail dans notre ouvrage «*Souffrir d'enseigner...Faut-il rester ou partir ?* »**

⇒ **Sachant que le burnout touche majoritairement dans l'enseignement d'après nos observations les femmes mariées avec enfants en bas-âge, et qu'elles sont 93% à enseigner en maternelle, 78% dans le primaire et 57% en collège, comment comptez-vous vous atteler à la prévention et à la remédiation de ce nouveau fléau ? Pensez-vous pouvoir faire reconnaître cet épuisement au travail par le Parlement au titre des maladies professionnelles ?**

*Cette question revient en effet avec une fréquence particulière. Sans en négliger le caractère spécifique, sur lequel je vais revenir, je tiens tout d'abord à signaler que le système dans son ensemble est impliqué : les injonctions catégoriques, et contradictoires, en provenance du ministère, le sentiment d'isolement et le soupçon ambiant lié à l'absence d'évaluation solide sont dénoncés dans les paroles d'enseignants, et contribuent sans doute à la survenue de ce phénomène.*

*Concernant la prise en charge de ces crises de doutes psychologiques, et du phénomène d'épuisement lié au "burn-out", je souhaite mettre en place plusieurs pistes d'actions.*

*Il faut d'abord renforcer la médecine scolaire, surtout sur des territoires identifiés comme étant "à risque", et pour lesquelles la médecine scolaire est parfois pour les élèves le seul mode d'accès à un parcours de soin et/ou de repérage des difficultés. En ce qui concerne la médecine de prévention, elle n'échappe pas, comme dans les autres domaines, à la pénurie de médecins souhaitant s'y investir. On peut cependant imaginer, sans dégrader l'offre faite aux enseignants, des conventions de sites, passées avec des services extérieurs de la médecine du travail. Mais d'autres leviers existent, mis en place par certains Rectorats, et qu'il faudra rapidement évaluer. Il peut s'agir par exemple de conventionner avec les agences régionales de santé pour que le Rectorat devienne un lieu de stage pour les internes.*

*En ce qui concerne la problématique elle-même du "burn-out", il me semble important de mettre en place des stratégies de repérage précoce, dès les premiers signes, avant que les troubles ne s'installent. Il faut explorer, comme cela se pratique dans d'autres domaines, la création de groupes de soutien professionnel, qui naturellement n'auraient pas vocation à se substituer à la prise en charge clinique mais à assurer un soutien et une revalorisation de la personne. Il y a sans doute une carence particulière dans le domaine, et ces épisodes semblent être l'occasion, paradoxalement, d'une solitude professionnelle accrue.*

**Le Ministre Najat VALLAUD-BELKACEM a lancé une réforme du collège de grande ampleur en exigeant que les enseignants travaillent dès cette année et pour la rentrée 2016 à de nouveaux programmes, pour tous les niveaux. Un front syndical très large et puissant a déjà programmé deux grèves nationales les 17 septembre et le 10 octobre.**

**⇒ Si vous aviez pu vous occuper de cette réforme, qu'auriez-vous fait à sa place ? Que changerez-vous de nouveau si vous accédez au pouvoir ?**

*Cette réforme reprend un scénario que nous ne connaissons hélas que trop dans le système éducatif français. Tout d'abord, elle est tardive, après que la première moitié du quinquennat, supposé donner la priorité au premier degré, ait été gaspillée dans la vaine réforme des rythmes scolaires, qui a englouti une énergie considérable à l'échelon du pays alors qu'il s'agit d'une question accessoire pour la performance de notre école.*



*Sans que la question du premier degré ait été traitée sérieusement, le gouvernement a lancé une réforme du collège et une refonte des programmes, selon le schéma classique : consultation symbolique, réforme homogène sur l'ensemble du territoire, sans réelle expérimentation ni évaluation préalable, et délai d'application resserré. De fait, les quelques éléments qui auraient pu représenter une avancée dans cette réforme, tels que les quelques volumes horaires administrables par les équipes d'établissement, sont voués à l'échec faute d'une préparation et d'un accompagnement sérieux.*

*Par conséquent, si la réforme peut, comme vous le dites, présenter l'apparence de l'ampleur et de l'ambition, elle est avant tout génératrice de surchauffe, de mécontentements. Derrière les débats enflammés, une conclusion plus sourde et plus profonde se dégage chez chacun : nous sommes arrivés au bout de ce mode de fonctionnement.*

*J'ai exposé dans mon livre la nécessité de sortir de cette façon d'opérer, et d'annoncer avant l'élection, et dès le début de la mandature le chemin qui sera pris pour atteindre une réforme en profondeur du système. Pour cela, je nommerai un ministre de l'éducation nationale qui restera en place pour cinq ans, et qui bénéficiera du temps pour mener une action continue.*

**Vous abordez l'enseignement de l'histoire (p.231) à juste titre : « je suis persuadé qu'une approche équilibrée entre approche chronologique et thématique sera trouvée ». Les enseignants d'histoire-géographie ont dû changer toutes leurs préparations de cours entre 2009 et 2013 du fait des changements de programme sous le ministre Xavier DARCOS. En 2014 le ministre Vincent PEILLON leur a fait faire des allègements sur le programme de 3e. En 2016-2016, le ministre Najat VALLAUD-BELKACEM leur demande en un an de changer à nouveau tous leurs cours.**

- ⇒ **Vous insistez souvent dans votre ouvrage sur votre volonté de rassemblement, et d'apaisement. Pensez-vous qu'agir ainsi avec les professeurs d'histoire-géographie depuis 6 ans seulement soit de nature à leur faire aimer leur métier ? Pensez-vous possible qu'un conseil des programmes se limite à définir pour 60% de l'année scolaire les bases communes à enseigner, et laisse les enseignants plus autonomes pour les 40% restants, afin d'enseigner à leurs élèves l'histoire et les traditions culturelles de leur région, permettant de faire intervenir des écrivains, des chefs d'entreprise, dans leurs classes ?**

*Il faut relire, avec toute l'attention qu'elles méritent, les paroles d'enseignants rassemblées dans un chapitre de mon livre. Certains dénoncent directement la réalité que vous décrivez dans votre question. Ce « bougisme » imposé aux enseignants, sans que jamais une évaluation sérieuse n'ait été menée quant à l'impact éducatif des réformes précédentes, a un effet d'épuisement de la motivation sur le terrain. Un enseignant nous disait en substance « je suis loin d'être entièrement d'accord avec la dernière réforme qui nous est imposée, mais je préfère encore qu'on ne la change pas à la rentrée prochaine et je veux pouvoir travailler dans la continuité.*

*C'est pourquoi j'appliquerai un moratoire sur les changements de programmes et je conditionnerai toute nouvelle réforme à une évaluation par une agence nationale pour l'évaluation et la performance pédagogique, qui travaillera avec le monde de la recherche pour nous fournir les évaluations et les preuves de performance dont nous manquons.*

**Chaque nouvel enseignant doit préparer ses cours en investissant : ouvrages, ordinateur, logiciels, imprimante, scanner...et utilise une pièce de son logement pour préparer ses cours et corriger ses copies, puisque la configuration de la majorité des écoles, collèges et lycées ne permettent pas d'offrir à chacun un bureau silencieux.**

⇒ **Que pensez-vous de mon idée d'instituer un crédit d'impôt aux enseignants, bien identifié dans l'imprimé papier ou en ligne de leur déclaration de revenus, pour leur permettre à tous de déduire chaque année le montant de leur investissement pédagogique, ce qui constituerait une forme d'augmentation de revenus non salariale ?**

*Nous sommes dans une situation paradoxale, où on reproche aux enseignants de ne pas être assez présents dans l'établissement, et de travailler de façon plus ou moins vérifiable chez eux à la préparation des cours, à la correction des copies, etc. et en même temps il n'est jamais envisagé que ce travail nécessite des bureaux, un équipement fiable, comme dans toute profession intellectuelle.*

*Naturellement, l'effort à consentir en termes de construction pour répondre à la demande ne se fera pas du jour lendemain. Il représenterait un coût net pour les collectivités en charge des bâtiments et de l'équipement, depuis les communes jusqu'aux régions. C'est pourtant une des conditions pour donner corps à l'idée de travail en équipe et de reconnaissance du travail intellectuel qui entoure l'acte éducatif. Nous aurons à revenir sur cette question.*

L'ancien quinquennat avait créé le 1er janvier 2009 le régime d'autoentreprise. Par le décret du 20 janvier 2011, Josette THEOPHILE avait entériné l'une de mes nombreuses propositions, de permettre aux enseignants souhaitant gagner plus ou préparer leur reconversion, de réaliser un cumul d'activité accessoire en créant leur autoentreprise. Or, leur hiérarchie leur refuse de plus en plus cette possibilité alors que leur pouvoir d'achat stagne, avec un point d'indice gelé depuis 2010. Le projet de renforcement de la déontologie pour les agents publics par le Ministre Marylise LEBRANCHU dans le cadre de la négociation avec les syndicats sur les parcours professionnels tendrait à empêcher ces cumuls d'activité.

- ⇒ Etes-vous favorable à ce que les enseignants qui souhaitent se reconverter puissent continuer à créer une auto-entreprise en cumul d'activité accessoire ? Que pensez-vous de mon idée d'alléger le travail administratif des rectorats en déléguant l'accord nécessaire aux chefs d'établissement ?

*La question vaut pour l'auto-entrepreneuriat, mais aussi pour l'entrepreneuriat. Il faudra évaluer de façon impartiale les retombées des dernières décisions prises.*

**Comme je l'ai indiqué dans une question précédente, je suis tout à fait favorable à la diversification des parcours et à l'ouverture des horizons professionnels pour des enseignants qui peuvent, temporairement ou définitivement, chercher à convertir leurs compétences dans de nouveaux champs professionnels.**

**J'ajoute que nous avons à cela un intérêt national évident.**