

Jean-Pierre Obin
www.jpobin.com

Responsabilités, éthique et déontologie des personnels de direction

Conférence à l'ESEN le 29 mai 2012

L'idée de responsabilité

L'idée de responsabilité renvoie de nos jours à deux séries de connotations : les premières plutôt négatives avec le sens juridique du terme, les secondes nettement plus positives avec son sens moral.

En droit, tant pénal que civil ou administratif, l'idée de responsabilité est souvent ressentie comme négative. L'auteur d'un incident ou d'un accident se rend en effet responsable d'un dommage, voire coupable d'une infraction ; et à ce titre il doit réparer, dédommager, voire être sanctionné. Depuis une cinquantaine d'année, de plus, le principe de responsabilité a tendance à s'étendre de la faute au *risque*, une notion devenue l'une des bases de la responsabilité civile et pénale, entraînant dans tous les domaines le développement des assurances. Aucun dommage, y compris lorsque sa cause en est d'évidence naturelle, ou bien qu'il est dû à un tiers, pour lequel on ne doit de nos jours trouver et sanctionner des « responsables ». Cette séparation de la responsabilité et de la causalité, qui représente une perversion du principe de solidarité, produit de multiples effets néfastes. D'une part elle encourage la prolifération des normes bureaucratique et conduit à l'inaction par crainte du risque ; d'autre part elle pousse à se défausser sur autrui, voire à mentir pour se protéger ; enfin et surtout, elle associe dans l'imaginaire collectif l'idée de responsabilité au risque de sanction, décourageant ainsi la motivation à assumer des fonctions de responsabilité. C'est sans doute une des causes du peu d'attrait relatif des concours de personnels de direction.

Dans son sens moral, plus positif, le responsable est celui qui accepte de répondre de ses actes, de ses décisions et de leurs conséquences devant autrui. La question est alors de comprendre qui est précisément « autrui » pour un personnel de direction. Doit-il répondre de sa politique devant les élèves et leurs familles ? Devant l'institution et ses représentants proches, inspecteur d'académie et recteur ? Devant la société en tant que telle ? Un peu de tout cela sans doute, mais l'article 15 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789 est sans ambiguïté à cet égard : « Tout agent public doit rendre compte à la société de son administration » dispose-t-il. Le principe de responsabilité constitue donc pour les agents publics l'un des principes fondateur de la démocratie.

Au-delà de la responsabilité publique, le philosophe Emmanuel Lévinas fait de la responsabilité morale le fondement-même de l'humanisme lorsqu'il écrit : « La responsabilité est quelque chose qui s'impose à moi à la vue du visage d'autrui. »

La notion d'éthique

Transmettre des valeurs ?

« Outre la transmission des connaissances, la Nation fixe comme mission première à l'Ecole de faire partager aux élèves les valeurs de la République (...) Dans l'exercice de leurs fonctions, les personnels mettent en œuvre ces valeurs. » Introduites par le Parlement le 23 avril 2005 dans le code de l'éducation (article L111-1), ces phrases à l'allure solennelle plongent forcément le responsable, conscient des difficultés de la tâche, dans un abîme de perplexité. Toutefois, ces hésitations et ces interrogations peuvent être l'occasion de quelques clarifications sur la responsabilité des personnels de direction.

On peut commencer par s'interroger sur la récente inflation de l'usage, politique, social et médiatique du terme de *valeur*. Quel sens donner à cet emploi récurrent ? S'agit-il d'un salutaire retour à d'indépassables principes de vie en commun, un peu rapidement jetés aux orties par la dynamique individualiste contemporaine ? Ou bien assiste-t-on à une instrumentalisation moralisatrice des principes républicains, comme si les bonnes vieilles leçons de morale d'hier pouvaient encore valoir dans la société d'aujourd'hui.

On peut aussi s'interroger : quelles sont ces fameuses *valeurs de la République* que nous sommes invités à *faire partager aux élèves* ? Questionnez un responsable : il désignera généralement celles de la devise républicaine, à laquelle il ajoutera parfois la laïcité ; mais rarement la sûreté et le droit à la propriété qui figurent pourtant dans la Déclaration de 1789, ni le droit à la justice économique et sociale défini par le Préambule de 1946, deux textes qui constituent les fondements axiologiques de notre Constitution. On peut poursuivre l'interrogation : la tolérance, le sens de l'hospitalité ou le respect de la dignité humaine, par exemple, ne sont-elles pas des valeurs sociales et politiques à transmettre aux élèves ? Et puis pourquoi ignorer les valeurs proprement morales ? L'honnêteté, la générosité, le courage, doivent-ils être exclus de l'école et leur transmission laissée aux soins des familles ? Un soupçon s'empare parfois de certains : cette mission minimale (les *valeurs de la République*), n'est-elle pas une façon détournée d'ouvrir un boulevard à un enseignement privé qui ose, lui, afficher sa dimension morale, ce qui constitue aujourd'hui une part de son attrait ?

Surgissent surtout chez beaucoup des interrogations pratiques, qui prennent parfois l'allure d'objections sérieuses. La plus fréquente est de savoir si l'école publique et ses enseignants sont encore en situation de transmettre aux élèves de quelconques valeurs. Ceux-là mettent d'abord en cause les conditions politiques d'une telle mission, qui touchent à la légitimité même de l'Etat en matière éducative. Au vieux courant « de gauche », fidèle à la pensée de Condorcet et traditionnellement hostile à toute idée d'une *éducation nationale* potentiellement liberticide, et favorable à une mission plus restreinte d'*instruction publique*, s'ajoute en effet aujourd'hui un nouveau courant « de droite », résolument néolibéral, individualiste et même anti-scolaire, qui refuse toute responsabilité éducative à l'Etat au nom du droit indépassable des familles. D'autres mettent en cause les conditions socioculturelles de cette ambition éducative. Pour eux, la société serait devenue définitivement *multiculturelle*, et les fameuses *valeurs de la République* des principes historiquement dépassés et culturellement marqués du sceau infâmant de l'ethnocentrisme. Et puis, *last but not least*, la culture de masse dans laquelle baignent nos élèves, avec ses puissantes valeurs hédonistes - l'immédiateté, la séduction, l'avidité - constituerait désormais un obstacle insurmontable à tout apprentissage de principes contraires comme le sens de l'effort, l'égalité ou la solidarité, sur lesquelles s'est pourtant développée l'école républicaine.

Ces interrogations, ces objections, ne peuvent être balayées d'un revers de main ; elles méritent d'être examinées et peuvent être sérieusement discutées. Elles constituent de toute manière la toile de fond de toute direction d'un établissement scolaire. Un chef d'établissement peut-il aujourd'hui les évacuer ? Peut-il dénier en donnant à observer, par ses actes, une traduction pratique quotidienne ? Peut-il vraiment ignorer qu'il est *évalué* sur ces questions par un entourage qui jauge en permanence *sa valeur* en jugeant *ses valeurs* ? Aux professeurs, aux familles et aux élèves qui lui demandent de plus en plus souvent de justifier ses choix, ses orientations et ses décisions, le plus sage (et sans doute le plus efficace) n'est-il pas d'affronter la question de leur justification ultime, de leur valeur ?

Décider : l'éthique, c'est l'enfer !

La préoccupation éthique est normative, mais elle n'a pas la valeur impérative d'un devoir moral, elle a plutôt le statut de recommandation ou de conseil. Contrairement à la morale qui pose la question du *devoir*, l'éthique pose le problème des modes de vie et donc du bonheur, *de la vie bonne* ; non pas dans une forme absolue, à valeur universelle, mais relative à chaque

cas, situation ou circonstance. Elle constitue de ce fait une casuistique moderne : la recherche de la meilleure manière d'agir, ou de la moins mauvaise, *en référence à un système de valeurs hiérarchisé pour des circonstances particulières*. Revient à la morale ce qui est de l'ordre de l'obligation, du devoir, et à l'éthique ce qui relève de la réflexion, de la délibération dans un contexte où le choix est possible. Le caractère *moral* ou *éthique* d'une décision tient d'ailleurs moins à sa nature qu'à la manière dont sa délibération est conduite. Tel proviseur refuse de signer le bon de commande présenté par l'infirmière scolaire pour fournir à une élève la *pilule du lendemain* : « Jamais je ne me rendrais complice d'un crime ! » objecte-t-il. Ce qui pour l'une est une question éthique est pour l'autre un problème moral. Les exemples ne manquent pas dans les établissements de ces petits et grands différends fondés sur ces divergences d'appréciations : la répartition des élèves en divisions et la gestion de leur hétérogénéité, l'exclusion d'un élève, l'accueil d'une jeune fille voilée (avant la loi de 2004), les aménagements de parcours scolaire ou d'emploi du temps pour divers motifs, etc. Question morale (autrement dit non négociable) pour certains, éthique (donc soumise à discussion) pour d'autres.

Dans les établissements scolaires, la dimension éthique ne se réduit pas à la seule exigence de loyauté à l'institution, ou au simple souci d'efficacité de la gestion mais, comme dans l'ensemble de la société, par une préoccupation plus vaste, celle de la recherche des *bonnes décisions*, dans laquelle les valeurs sont en tension permanente entre elles. En pratique, la question éthique se pose aux enseignants comme aux chefs d'établissement à deux niveaux complémentaires. D'abord la question est de savoir si les fins poursuivies sont les bonnes. (Est-ce mon travail de traiter les incivilités entre élèves ? Dois-je intervenir pour des faits répréhensibles à l'extérieur de l'établissement ?...). Ensuite, si la réponse est positive, la question principale est de savoir si les moyens proposés sont les *meilleurs*. (Faut-il convaincre ou punir ? Intervenir soi-même ou appeler la police ?...) A chaque fois, prendre une décision nécessite de porter d'abord un jugement de connaissance (Quelles sont les circonstances précises ? Que dit le droit en la matière ?...) puis un jugement de valeur, et donc de s'appuyer sur un système de valeurs (et de le partager si la décision est collective). Ces questions difficiles en appellent d'ailleurs d'autres, encore plus redoutables : *bon* ou *meilleur* certes, mais pour quoi et pour qui ? Telle méthode pédagogique, telle organisation de l'hétérogénéité des élèves, de l'emploi du temps, des modules ou des options va privilégier une catégorie d'élèves, le désir d'un groupe de familles, les contraintes ou les conceptions d'un professeur, forcément au détriment d'autres catégories, d'autres groupes, d'autres contraintes ou conceptions. Avec l'éthique, le choix est toujours difficile, rarement consensuel, souvent controversé. L'éthique, c'est l'enfer !

C'est précisément pourquoi certains préfèrent se réfugier dans le paradis de l'administration et ouvrir le parapluie de la hiérarchie. En mettant en avant les nécessités de l'administration, pas de choix à opérer : il suffit d'appliquer les directives ; donc de les trouver ou à défaut d'en demander. D'autres choisissent d'élire domicile dans le purgatoire de la gestion, de s'abriter derrière les statistiques, de convoquer la Science (de l'éducation, du management) pour asseoir la légitimité de leurs choix. En arguant des soucis de la bonne gestion, la décision est relativement facile car l'efficacité devient maîtresse du jeu : ce sont les critères d'utilité, de rendement, de rapidité qui s'imposent d'eux-mêmes ; le résultat l'emporte sur la manière de faire. *Mais le jugement de connaissance ne peut remplacer le jugement de valeur*. Mieux vaut donc, même si cela prend du temps et de l'énergie, et laisse place au doute, délibérer et assumer des choix guidés par un système de valeurs en tension entre elles.

Entre injonctions éthiques et responsabilités juridiques, les « missions du chef d'établissement »

Les valeurs et finalités contenues notamment dans la loi 89-486 du 10 juillet 1989 d'orientation sur l'éducation, ainsi que les dispositions des lois de décentralisation (82-213 du 2 mars 1982, 83-8 et 83-663 du 7 janvier et du 22 juillet 1983, 85-97 du 25 janvier 1985) et des lois 75-534 du 30 juin 1975 (loi d'orientation en faveur des handicapés) et 93-1313 du 20 décembre 1993 (loi quinquennale sur la formation professionnelle) constituent le cadre de référence de l'action du chef d'établissement (et de son adjoint, par délégation).

Sous l'autorité du recteur et de l'inspecteur d'académie, directeur des services départementaux de l'Education nationale, le chef d'établissement exerce les missions qui sont les siennes en pleine responsabilité ; pour les mener à bien, il mobilise ses compétences, et celles des membres de l'équipe de direction, dans le cadre de délégations contractualisées et formalisées (article 10 du décret 85-924 modifié du 30 août 1985).

Le chef d'établissement représente l'Etat au sein de l'établissement public local d'enseignement (EPL). Il en préside le Conseil d'administration. Il est secondé dans son action par deux fonctionnaires, nommés par le ministre de l'Education nationale ou l'autorité académique habilitée à cet effet, relevant de statuts distincts et intervenant chacun dans des domaines de compétences spécifiques, conformément à l'article 10 du décret 85-924 du 30 août 1985 :

- l'adjoint appartient au corps des personnels de direction et constitue avec le chef d'établissement la direction de l'EPL. Il seconde le chef d'établissement dans ses tâches pédagogiques, éducatives et administratives et le supplée en cas d'absence ou d'empêchement ; le chef d'établissement peut lui déléguer sa signature ;

- le gestionnaire appartient au corps de l'administration scolaire et universitaire et constitue avec le chef d'établissement et son adjoint l'équipe de direction de l'établissement. Il seconde le chef d'établissement dans les tâches de gestion administrative, qui recouvre l'administration générale et la gestion financière, ainsi que dans celles de gestion matérielle, conformément aux dispositions de la circulaire 97-035 du 6 février 1997.

Le chef d'établissement représente l'Etat

Il est donc porteur des finalités et objectifs définis par le ministre.

Il inscrit son action dans le cadre défini par les textes législatifs et réglementaires.

Il est garant de la sécurité des personnes et des biens de l'établissement.

Le chef d'établissement dirige l'établissement

Il impulse et conduit la politique pédagogique et éducative de l'établissement

Expression locale de la politique académique, menée dans le cadre de l'autonomie de l'établissement, cette politique vise la réussite de tous les élèves, et de chacun d'entre eux.

Le chef d'établissement pilote le projet d'établissement en y associant tous les acteurs et partenaires de la communauté éducative, il suscite et fédère les initiatives dans le cadre du futur conseil pédagogique dont la création est en préparation.

Il est garant de l'efficacité de l'organisation pédagogique, traduction nécessaire de l'intérêt général du service public d'éducation ; sa collaboration avec les corps d'inspection permet d'assurer la qualité des enseignements et de la vie scolaire.

Il préside le conseil d'administration de l'établissement, il en est l'exécutif

Il prépare et exécute le budget de l'établissement voté par le conseil d'administration

Il anime, gère et développe les ressources humaines de l'établissement

Il représente l'établissement

Il négocie avec les collectivités territoriales compétentes, inscrit l'établissement dans un réseau local d'établissements et développe tous les partenariats nécessaires.

Le cadre déontologique

On appelle déontologie l'ensemble des obligations juridiques et des devoirs moraux qu'une profession se donne où qu'on lui donne.

Les obligations juridiques

En France, les personnels de l'éducation nationale et en particulier les personnels de direction sont des fonctionnaires, et à ce titre soumis à des obligations inscrites dans le droit public. Ces

obligations ne sont pas regroupées dans un code et relèvent de textes disparates. Sans prétention à l'exhaustivité, citons pour les personnels de direction : la Constitution (respect de l'égalité entre élèves, obligation de laïcité), la loi du 13 juillet 1983 (obligations des fonctionnaires), l'article 40 du code de procédure pénale (obligation des agents publics en cas de crime ou de délit), l'article 226-13 du code pénal (respect du secret professionnel) et le code de l'éducation (obligations du chef d'établissement).

Une morale commune ?

Le problème n'est pas de nos jours qu'il n'y ait plus de morale, mais qu'il y a en trop ! C'est que la morale est devenue une affaire personnelle, qu'elle s'est individualisée. La question se pose donc à l'échelle de l'ensemble de la société : peut-on vivre ensemble sans morale commune ? Et elle s'y pose depuis si peu de temps qu'il n'est pas surprenant que nous n'ayons pas de réponse partagée à y apporter. Question trop vaste donc, qu'il faut réduire à une autre, plus centrée sur notre propos : peut-on diriger un établissement scolaire sans morale commune, simplement donc au nom du droit et à l'aide de l'éthique ?

Dans un établissement, on ne peut délibérer de tout et le droit est là pour le rappeler. Le conseil d'administration ne vote pas pour choisir son président. Et s'il le fait ses décisions sont entachées d'illégalité. Le service d'enseignement des professeurs est plafonné, et même l'intérêt du service ne peut imposer qu'on y déroge ; les syndicats sont là pour nous le rappeler. La violence ? Le code pénal, le code de procédure pénale et le règlement intérieur, s'ils étaient connus et appliqués, notamment des professeurs, devraient suffire à la peine. Oui, mais la petite incivilité dans les couloirs, la remarque humiliante sur le bulletin scolaire, la stigmatisation du bon élève par la classe ? On peut certes diriger l'établissement scolaire par le droit, sans faire de morale et en faisant abstraction de la sienne propre, de très nombreux collèges et lycées sont ainsi dirigés. Et, a-t-on envie de dire, ce n'est déjà pas si mal, comparé à d'autres où l'état de droit n'est pas même assuré. Mais d'autres exemples, moins nombreux il est vrai, existent également où un proviseur ou un principal a réussi à promouvoir un cadre moral commun accepté par les élèves, les familles et les professeurs : non pas sa morale personnelle, sans doute plus exigeante, mais une morale scolaire minimale fondée sur *le respect de la dignité, et de l'égale dignité*, de tous ceux qui travaillent dans l'établissement ; ce qui a le triple l'avantage, en termes d'action, de pouvoir condamner toutes les humiliations, petites et grandes (violences, insultes, racisme, bizutage...), de situer la relation adulte-élève à la fois dans un cadre inégalitaire (le droit) et égalitaire (l'égale dignité), enfin de rendre possible une éducation morale des élèves. A un personnel de cantine ayant fait une remarque raciste à un élève, le chef d'établissement commence par lui rappeler la *règle d'or* de toute morale : « Vous aimeriez, vous, être humilié publiquement de la sorte, qu'on s'en prenne à la couleur de votre peau, à votre religion ?... Non ? Alors ne faites pas aux autres ce que vous n'aimeriez pas qu'on vous fasse ! Votre remarque est indigne ! » Ensuite seulement il est temps de rappeler le code pénal, et éventuellement de le faire appliquer. La portée de l'intervention n'est pas la même : avec la morale c'est le racisme qu'on condamne ; avec le droit c'est le propos public ; comme si l'intervention juridique signifiait implicitement « Vous êtes raciste ? Très bien, mais gardez ça pour vous cher collègue, sinon il pourrait vous en cuire. » C'est précisément cela que souligne le philosophe Olivier Reboul lorsqu'il affirme que la morale est supérieure au droit ; parce que, écrit-il, « elle agit en dehors de la présence du gendarme. »

Pour les personnels de direction, comment agir ?

« Il impulse et conduit la politique pédagogique et éducative de l'établissement » dit de lui son référentiel de missions. Deux champs s'ouvrent donc devant lui : l'enseignement et l'éducation. Le premier apparaît comme un terrain relativement balisé par les programmes et jalousement gardé par les professeurs et les inspecteurs ; le second comme une *terra*

incognita, un terrain d'aventures où les conceptions des uns et des autres se déploient librement. Comment diriger un établissement si l'on ne sait pas, d'abord, où l'on doit aller ? Sans s'en désintéresser (le socle commun fournit un premier cadre de réflexion), l'institution, dans sa tradition universitaire, donne de fait à chaque professeur et CPE une réelle liberté en matière éducative. Elle laisse à chaque établissement la possibilité de trouver éventuellement une réponse collective ; et donc à chaque chef d'établissement le choix de laisser la barque dériver au gré des courants ou bien de se saisir résolument du gouvernail éducatif.

Plus généralement, la question du pilotage éducatif et pédagogique est donc d'abord *une question éthique*, où des choix sont possibles. Deux moyens s'offrent alors au principal ou au proviseur déterminé à imprimer une direction à son établissement : les structures et les personnels. Ne pas saupoudrer les moyens mais mettre la DGH au service d'une politique d'ensemble ; constituer les classes en jouant à la fois sur le nombre et les niveaux des élèves, ainsi que sur des projets pédagogiques diversifiés ; ouvrir des options qui favoriseront la diversité et la mixité sociale du recrutement ; voici pour les structures. Créer et animer des équipes autour de projets collectifs, par discipline et par niveau ; proposer aux professeurs des classes avec lesquelles ils pourront mettre en œuvre leurs talents et réaliser leurs projets ; confier à certains des responsabilités disciplinaires ou transversales sur la durée ; voilà pour les personnels.

Mais il reste le plus important, et le plus délicat : comment *les* convaincre, comment entraîner ces enseignants, toujours plus individualistes, arc-boutés pour certains sur leur liberté pédagogique, encouragés parfois par la démagogie syndicale à s'opposer aux initiatives pédagogiques des « petits chefs » et aux empiètements de « l'administration », comment les amener à jouer collectif ? Ici encore la réponse est de nouveau éthique.

Laissons de côté le projet : vingt ans de mise en œuvre ont démontré qu'il s'agissait là d'une simple technique, dénuée en elle-même de sens et capable, selon les circonstances, de dynamiser une vie collective comme de dissimuler son inconsistance. Une tentation guette le chef d'établissement pédagogue ou éducateur, parfois un ancien professeur ou CPE militant : convertir les enseignants aux méthodes qui furent hier les siennes. Mais les professeurs se méfient en général du zèle prosélyte, et avec raison semble-t-il : une étude du sociologue Georges Felouzis établit en effet que s'il existe bien des « enseignants efficaces » on est incapable d'identifier des « pratiques efficaces » en pédagogie. La réussite semble moins affaire de méthodes que d'attention aux élèves et de souci de les faire réussir, autrement dit davantage question d'éthique que de technique. Convaincre n'est donc pas convertir. La capacité d'entraîner, de faire converger les initiatives passe par le partage de valeurs communes. Et, davantage encore que par les discours, c'est dans l'action, dans le travail quotidien que ces valeurs se partagent.

Il n'existe au fond que trois modes de pilotage (que l'on peut certes combiner) : par les normes et les moyens, par les objectifs et les résultats, et par les valeurs partagées et l'action commune. La dérive bureaucratique a déconsidéré le premier ; le second, qui prospère de nos jours, est guetté par une dérive technocratique ; reste le troisième, fédérer et entraîner sur des valeurs communes, qui réussit si bien à nos concurrents de l'enseignement privé. Serait-ce là la raison de notre réticence ? L'enseignement public n'a-t-il pas ses valeurs propres ? Doit-il en avoir honte ? Enseigner est pourtant un des rares métiers auxquels on se destine encore (et peut-être de plus en plus) par vocation, c'est-à-dire sur des considérations éthiques. Piloter par les valeurs n'est nullement une manipulation, c'est à l'inverse mobiliser ce qu'il y a de meilleur, de moralement le plus élevé chez les enseignants, pour leur permettre de s'engager dans une action collective au sein de laquelle ils peuvent pleinement investir leur liberté et leur identité professionnelles.