Rapport 2019-DICS-11 12 mars 2019

—

du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur le postulat 2017-GC-121 Antoinette de Weck/Raoul Girard – Taux d'activité des responsables d'établissement (RE)

1. Introduction **1**
1.1. Résumé du postulat 1
1.2. Réponse du Conseil d'Etat du 19 décembre 2017 2

2. Contexte et loi scolaire **2**
2.1. Responsable d'établissement 2
2.2. Taux d'activité des responsables d'établissement 2
2.3. Adjoint ou adjointe des responsables d'établissement 2

3. Fonction et cahier des charges des responsables d'établissement **3**

4. Taux d'activité des responsables de petits établissements scolaires / Influence sur les fusions des communes / Refus de la bascule fiscale par le Grand Conseil **4**

5. Situation des responsables d'établissement en 2018/19 **4**
5.1. Seuil du taux d'activité de 100% 4
5.2. Budget 4

6. Analyse de la charge de travail des responsables d'établissement **5**
6.1. Enquête dans la partie francophone 5
6.2. Enquête dans la partie germanophone 6
6.3. Remarques communes aux deux régions linguistiques 6

7. Possibilité de soulager les responsables d'établissement par des décharges assumées par des enseignant-e-s **7**

8. Conclusion **7**

1. Introduction

1.1. Résumé du postulat

Par postulat déposé le 4 août 2017, les député-e-s Antoinette de Weck et Raoul Girard, ainsi que sept cosignataires, demandent au Conseil d'Etat d'étudier la possibilité d'augmenter à 100% le taux d'activité des responsables d'établissement à la tête d'établissements scolaires de niveau primaire comprenant plus de 25 classes. Le postulat demande également la possibilité d'engager des adjoints ou adjointes aux responsables d'établissement ainsi que d'attribuer, pour certaines tâches, des décharges semblables à celles qui existent déjà au cycle d'orientation.

Ces demandes partent de la constatation que les responsables d'établissement peinent à accomplir leurs tâches avec le taux d'activité qui leur est accordé tout en étant, en parallèle, titulaires de classes. En termes de dotation horaire, ils et elles sont désavantagé-e-s par rapport aux directions du cycle d'orientation, alors même que leurs cahiers des charges sont identiques. Puisque les responsables d'établissement disposent d'un taux d'activité de 50% lorsque leur établissement comporte 10 classes, on pourrait s'attendre à ce que le taux passe à 100% pour des établissements de plus de 20 classes, ce qui n'est pas le cas. Selon le postulat, ce fait n'incite pas les communes à se rassembler en cercles scolaires, car avec peu de classes, les responsables d'établissement bénéficient d'un taux d'activité qui est proportionnellement plus avantageux.

1.2. Réponse du Conseil d'Etat du 19 décembre 2017

Dans sa réponse datée du 19 décembre 2017, le Conseil d'Etat répond au postulat. Il explique dans un premier temps que la Direction de l'instruction publique, de la culture et du sport (DICS) a jusqu'au 1er août 2018 pour mettre en œuvre la nouvelle loi scolaire. Il liste les mesures favorables aux responsables d'établissement qui ont d'ores et déjà été mises en place. Puis il rappelle que l'augmentation de la dotation des responsables d'établissement s'étalera sur plusieurs années et dépendra des possibilités financières de l'Etat.

Dans sa prise de position, le Conseil d'Etat exprime qu'il partage les préoccupations décrites dans le postulat et soutient la DICS dans son souci d'offrir de bonnes conditions de travail et de maintenir la qualité de la gestion des établissements. Il relève cependant que la mise en place des directions du cycle d'orientation et de ses ajustements ont duré environ 30 ans, et que du temps et des moyens seront également nécessaires pour le degré primaire. De plus, s'il faut reconnaître une dotation horaire inégale entre le primaire et le cycle d'orientation, il convient aussi de tenir compte des spécificités de ce dernier.

Le Conseil d'Etat rappelle que le Grand Conseil a refusé la bascule fiscale qui avait été proposée dans le projet de loi scolaire, ce qui a eu pour conséquence de freiner la possibilité d'augmenter la dotation horaire des responsables d'établissement.

Enfin, il explique que les tâches de base sont identiques aux établissements de grande et de petite taille. Toutes les tâches n'étant pas nécessairement exponentielles en fonction du nombre de classes, il est normal que les petits établissements scolaires soient bien pourvus en unités de décharge.

En conclusion, le Conseil d'Etat accepte le postulat et charge la DICS d'élaborer un rapport sur les points qui ont été soulevés.

2. Contexte et loi scolaire

2.1. Responsable d'établissement

Dans le canton de Fribourg, une personne à la tête d'un établissement scolaire de degré primaire porte le titre de *responsable d'établissement*, tandis qu'une personne à la tête d'un établissement du cycle d'orientation porte celui de *directeur ou directrice*. Hormis des différences liées aux contextes, leurs cahiers des charges sont identiques. Ils et elles représentent leur établissement et assument la responsabilité de son fonctionnement sur le plan administratif et pédagogique, la conduite du personnel et la collaboration avec les différents partenaires de l'école. Cela implique de très nombreuses tâches qui seront en partie exposées plus loin dans ce document.

Si le cycle d'orientation est depuis longtemps pourvu de directions, ce n'est que récemment que le degré primaire s'est doté de responsables d'établissement. Les tâches administratives et organisationnelles des établissements primaires étaient autrefois assumées par l'inspectorat et par les commissions scolaires. À partir de 1996 dans la partie germanophone, et de 2006–2007 dans la partie francophone, des décharges ont été données à des enseignant-e-s pour effectuer ces tâches. Ce n'est qu'à partir de l'adoption de la loi scolaire, en 2014, que la fonction de responsable d'établissement a été mise en place.

2.2. Taux d'activité des responsables d'établissement

Au moment de l'adoption de la loi scolaire par le Grand Conseil, le Conseil d'Etat avait proposé de considérer qu'un cercle scolaire serait composé de minimum 10 classes. Le Grand Conseil a toutefois décidé que 8 classes suffiraient. Beaucoup de cercles scolaires étaient en effet composés de moins de 10 classes et certaines communes ne souhaitaient pas fusionner les cercles et devoir ainsi organiser les transports scolaires. Il a été argumenté que, puisque le degré primaire comporte 8 années d'école, il convient de reconnaître un cercle scolaire qui comprend une classe pour chaque année scolaire. Dans les faits, ce raisonnement n'est toutefois pas exact, car les enfants de 1H et 2H sont ensemble dans une même classe.

Lors de l'adoption de la loi scolaire, il a également été décidé que les responsables d'établissement ne pourraient pas être engagé-e-s à moins de 50%. Un taux inférieur serait en effet problématique, aussi bien sur le plan de la quantité de travail à effectuer que sur celui de la reconnaissance de leur statut.

Aucun texte officiel ne définit précisément quel taux d'activité doit être accordé au-delà de 8 classes. Il est laissé à la DICS le soin d'en décider. Conformément à l'article 111 du r*èglement de la loi sur la scolarité obligatoire (RLS)*, «La Direction fixe le taux d'activité des responsables d'établissement primaire et des directeurs et directrices en fonction de la grandeur de l'établissement».

2.3. Adjoint ou adjointe des responsables d'établissement

Dans le cas où un établissement scolaire comprend de nombreuses classes et requiert un taux d'activité dépassant le 100%, le ou la responsable d'établissement peut être aidé-e par un adjoint ou une adjointe[1]. Par exemple, si le taux attribué est de 110%, il ou elle peut avoir un taux de 100% et obtenir un adjoint ou une adjointe pour 10%. Mais étant donné qu'un-e responsable dont l'établissement lui permet d'obtenir 100%

[1] Selon l'article 116 du *règlement de la loi sur la scolarité obligatoire (RLS),* «La Direction fixe le taux d'activité des adjoints et adjointes en fonction de la grandeur de l'établissement».

peut demander un 80%, il ou elle peut également travailler à 80% et obtenir un adjoint ou une adjointe pour 30%.

Il convient toutefois de préciser qu'actuellement, très peu d'entre elles et d'entre eux bénéficient de cette aide, ce qui contraste fortement avec les directions du cycle d'orientation. Une directrice ou un directeur du cycle d'orientation à la tête d'un établissement de 25 classes dispose en effet d'un taux d'activité de 100%, auquel s'ajoute un taux de 100% pour un-e ou plusieurs adjoints ou adjointes.

3. Fonction et cahier des charges des responsables d'établissement

Selon la loi sur la scolarité obligatoire (loi scolaire, LS), article 51, alinéa 1: «Le ou la responsable d'établissement primaire et le directeur ou la directrice sont responsables de l'organisation, du fonctionnement et de la gestion administrative et pédagogique de leur établissement, de la conduite du personnel, de la qualité de l'enseignement et de l'éducation ainsi que de la collaboration avec les partenaires de l'école auprès desquels ils représentent l'établissement». Cela signifie qu'hormis certains aspects liés aux différents contextes, les responsables d'établissement du degré primaire et les directions du cycle d'orientation ont des cahiers des charges identiques.

Les tâches des responsables d'établissement, qui s'articulent autour de huit grands champs d'activité, sont résumées ici au moyen d'un tableau. Ces tâches forment un tout cohérent. Elles ne peuvent en aucun cas être supprimées, réduites ou modifiées. Elles constituent les bases fondamentales du fonctionnement d'un cercle scolaire.

Champs d'activité	Tâches	Dans le cahier des charges, pourcentage du temps de travail estimé pour la réalisation des tâches
La conduite de l'entité	Planification des objectifs et des activités de l'établissement, évaluation et adaptation de ces objectifs et de ces tâches, collaboration avec d'autres entités, etc.	25%
La conduite du personnel subordonné	Assurer le suivi du personnel, évaluer la qualité du travail, planifier la formation continue, planifier l'horaire des enseignant-e-s, coordonner le personnel socio-éducatif, gérer les conflits, gérer les absences, les remplacements et les congés, veiller à la repourvue des postes vacants, etc.	10%
La conduite pédagogique, didactique et éducative	Accompagner et conseiller le personnel enseignant, assurer la mise en œuvre de projets et concepts cantonaux et de projets de développement de la qualité, superviser et coordonner les activités sportives et culturelles, appliquer la législation scolaire et prendre des décisions à l'égard des élèves, veiller à la mise en œuvre des mesures de soutien et à la qualité du climat scolaire, etc.	35%
L'organisation et l'administration	Organiser l'année scolaire, planifier les manifestations scolaires, élaborer le règlement de l'établissement, gérer les moyens d'enseignement, planifier et coordonner les interventions des instances spécialisées reconnues, agir en tant qu'autorité de réclamation ou de plainte, etc.	15%
La collaboration avec les communes	Coordonner les tâches administratives et d'intendance, participer à l'élaboration du budget et des comptes scolaires, gérer les ressources financières allouées, veiller à l'état des locaux et des installations, collaborer aux mesures de sécurité de l'établissement, gérer le matériel scolaire, tenir des statistiques sur les effectifs d'élèves et prévoir l'ouverture et la fermeture de classes, informer les parents, collaborer à la constitution du conseil des parents, etc.	5%
La communication	Assurer l'information interne et externe, consulter les enseignant-e-s dans les affaires scolaires importantes, etc.	5%
La participation à des commissions et à des groupes de travail	Commission de la DICS ou de ses Services, Conseil des parents, Conférence des autorités scolaires, etc.	5%
La formation continue	Mettre à jour régulièrement ses connaissances pédagogiques et administratives.	À un taux d'activité de 100%, les responsables d'établissement ont droit à maximum 3 jours de formation par année.

4. Taux d'activité des responsables de petits établissements scolaires / Influence sur les fusions des communes / Refus de la bascule fiscale par le Grand Conseil

De manière générale, on ne peut pas dire que les responsables d'établissements de 8 à 10 classes disposent d'un pourcentage de travail proportionnellement plus élevé que les responsables d'établissements plus grands. En effet, comme en témoigne le cahier des charges ci-dessus, les tâches incompressibles communes à toutes et tous les responsables d'établissement sont nombreuses et chronophages. Assumer cette fonction à un pourcentage réduit n'est pas chose aisée. Différents facteurs peuvent faire augmenter la quantité de travail dont, par exemple, le nombre de bâtiments compris dans le cercle scolaire, ou le nombre d'enseignant-e-s du cercle scolaire. Ce dernier peut en effet varier d'un cercle à l'autre, même s'il y a un nombre identique de classes.

On ne peut pas dire non plus que le taux d'activité des responsables d'établissement décourage les communes de se rassembler en cercles scolaires. Car ce n'est pas le taux d'activité des responsables d'établissement qui influence les fusions, mais la taille des cercles scolaires. Si, comme le Conseil d'Etat l'avait initialement proposé, un cercle scolaire avait été défini à 10 classes, davantage de cercles seraient aujourd'hui amenés à fusionner. Il convient également de souligner que des décisions communales et politiques engendrent ces fusions, indépendamment du taux d'activité des responsables d'établissement.

Le refus par le Grand Conseil de la bascule fiscale de 20 millions a eu des conséquences importantes sur la fonction des responsables d'établissements. On aurait pu craindre que le fonctionnement des écoles pâtirait de ce refus (parce que l'on ferait moins de tâches, que l'on mettrait fin à certains projets ou que l'on économiserait ailleurs, etc.). En réalité, les tâches de base ne pouvant en aucun cas être supprimées ou réduites, les responsables d'établissement ont eu à cœur de porter leur établissement au-delà des heures de travail que l'on pouvait attendre d'elles et d'eux. Leurs heures supplémentaires (accomplies parfois jusqu'à des heures tardives) en témoignent. Mais il n'est pas certain que leur motivation perdure si leurs conditions de travail ne s'améliorent pas. S'il est difficile de s'exprimer sur la question du burn out (qui survient souvent quand s'accumulent des difficultés professionnelles et personnelles), il est toutefois possible de constater chez les responsables d'établissement de la fatigue, de la frustration et de l'insatisfaction. Certaines personnes ont choisi de quitter leur emploi pour retrouver du travail dans d'autres conditions.

5. Situation des responsables d'établissement en 2018/19

5.1. Seuil du taux d'activité de 100%

Les responsables d'établissements de huit classes sont engagé-e-s à un taux d'activité de 50%, ce qui représente 21 périodes administratives. Dans l'enseignement, un taux d'activité de 50% représente 14 périodes (ou 13 périodes dans le cas d'une décharge liée à l'âge).

Comme mentionné plus haut, aucun texte officiel ne définit quel taux d'activité doit être accordé au-delà de 8 classes. La DICS se base cependant sur une tabelle interne afin que les taux d'activité soient uniformisés dans la partie francophone et dans la partie germanophone. La tabelle mentionne qu'un taux d'activité de 100% doit être attribué aux responsables d'établissement qui ont à leur charge 25 classes et plus. Actuellement, cet objectif est réalisé dans la partie germanophone et en voie de l'être dans la partie francophone.

Le nœud de la question se situe ailleurs: ce sont les responsables d'établissement qui ont un taux d'activité de 70%–80% qui se trouvent le plus en difficulté. Ils et elles ont en effet de grands établissement à gérer avec un taux de travail réduit. Le véritable problème n'est donc pas d'attribuer un taux de 100% aux responsables d'établissement à la tête de 25 classes et plus, *mais plutôt de faire descendre le seuil du 100%, actuellement fixé à 25 classes, à un nombre de classes moins élevé.*

Par ailleurs, il faut préciser que, dans la partie francophone du canton, les classes de soutien ne sont pas encore prises en compte dans le total déterminant le taux d'activité. Du côté francophone, il a en effet été nécessaire de mettre des priorités afin de rationaliser provisoirement les équivalents plein temps. Cela constitue un problème, parce qu'il s'agit précisément de classes qui demandent beaucoup d'investissement. Si ces classes étaient comptabilisées pour déterminer le taux exactement comme elles le sont dans la partie alémanique, il conviendrait alors de dire qu'actuellement, plusieurs responsables d'établissement ayant 25 classes et plus ne bénéficient pas d'un taux de 100%.

En outre, même si les classes spécialisées (à ne pas confondre avec les classes de soutien) sont gérées par le Service de l'enseignement spécialisé et des mesures d'aide, elles demandent parfois des échanges et un travail de coordination de la part des responsables d'établissement, travail qui n'est pas non plus pris en compte dans le taux d'activité.

5.2. Budget

Dans la partie francophone, le budget 2019 pour les responsables d'établissement est de 49,6 équivalents plein temps. L'écart par rapport à ce qui serait nécessaire est actuellement de 4,5 équivalents plein temps. Plus précisément, 2 équivalents plein temps seraient nécessaires, auxquels s'ajoute le fait

que 8 responsables d'établissement sont encore en charge de deux cercles scolaires. Bien que cet état de fait soit contraire à la loi scolaire, il a été validé, dans ce cas également, pour permettre une rationalisation provisoire des équivalents plein temps. Une dérogation a été accordée aux responsables d'établissement concerné-e-s jusqu'au 1er août 2019, mais il va de soi que la conduite de deux cercles scolaires en parallèle représente une charge très lourde, difficile à assumer sur le long terme.

Dans la partie germanophone, le budget 2019 pour les responsables d'établissement est de 15,6 équivalents plein temps. Afin qu'ils et elles puissent obtenir un taux d'activité correspondant au nombre de classes à leur charge, et à la suite de la création de nouveaux cercles scolaires comprenant 8 classes minimum, il manque actuellement encore 0,15 équivalent plein temps. En effet, depuis le début de l'année scolaire 2018/19, tous les cercles scolaires de la partie germanophone du canton sont en conformité avec la loi scolaire en ce qui concerne l'article 50. Cette mise en conformité engendre un manque de 0,15 équivalent plein temps dans le cadre de la division des cercles scolaires en ville de Fribourg.

6. Analyse de la charge de travail des responsables d'établissement

Afin de pouvoir fournir une réponse étoffée à la question de la charge de travail, les responsables d'établissement de la partie francophone et de la partie germanophone du canton ont été consulté-e-s.

6.1. Enquête dans la partie francophone

Dans la partie francophone du canton, un questionnaire en ligne a été élaboré par l'inspectorat scolaire du Service de l'enseignement obligatoire de langue française. Le taux de participation à l'enquête s'est élevé à environ 83%, soit 56 responsables d'établissement sur 67.

Sur les 56 personnes ayant répondu, 45 sont responsables d'établissement depuis plus de 3 ans. Il s'agit donc essentiellement de personnes qui possèdent de l'expérience dans leur fonction.

Sur les 56 personnes ayant répondu, 32 sont titulaires de classes et enseignent en plus de leur charge de responsables d'établissement afin de compléter leur taux d'activité. 4 sur 56 disposent de l'aide d'un adjoint ou une adjointe et 49 sur 56 bénéficient d'un pourcentage de secrétariat mis à disposition par les communes.

L'enquête montre que 42 responsables d'établissement sur 56 estiment manquer de temps pour pouvoir exercer leur fonction et assumer les tâches figurant dans leur cahier des charges. Afin de préciser cette question, ils et elles ont été amené-e-s à se prononcer sur chacun de leurs champs d'activité. Les réponses sont compilées dans le tableau ci-dessous.

Par exemple, il est estimé dans le cahier des charges que le champ «Organisation et administration» occupe 15% du temps de travail. Selon le résultat du questionnaire, 6 responsables d'établissement (RE) sur 56 trouvent que cette estimation est conforme à la charge de travail réelle.

Pour les besoins de l'enquête, les champs «Conduite de l'entité» (25%) et «Conduite du personnel subordonné» (10%), qui sont très liés dans la pratique, ont été fusionnés en un seul: «Conduite de l'entité et du personnel subordonné» (35%).

Champ d'activité	Pourcentage estimé dans le cahier des charges	Réponses des responsables d'établissement (sur 56)
Conduite de l'entité et du personnel subordonné	35%	23 RE trouvent le pourcentage adéquat
Conduite pédagogique, didactique et éducative	35%	16 RE trouvent le pourcentage adéquat
Organisation et administration	15%	6 RE trouvent le pourcentage adéquat
Collaboration avec les communes	5%	30 RE trouvent le pourcentage adéquat
Communication	5%	28 RE trouvent le pourcentage adéquat
Participation à des commissions et à des groupes de travail	5%	33 RE trouvent le pourcentage adéquat

Afin d'expliquer leurs réponses aux questions «fermées», les responsables d'établissement ont également eu la possibilité d'émettre des remarques libres dans un champ prévu à cet effet. Sur les 56 personnes ayant participé à l'enquête, 26 se sont exprimées. Il en ressort plusieurs éléments et un certain consensus.

La remarque la plus répandue est que la double casquette de responsable d'établissement et d'enseignant-e est lourde à porter. Les responsables d'établissement sont en effet toujours sollicité-e-s entre les périodes d'enseignement. Leurs tâches ne sont pas cantonnées à des jours précis mais s'étalent sur toute la semaine et occupent constamment l'esprit. Les jours où les responsables d'établissement enseignent, ils et

elles doivent souvent s'occuper après les cours des affaires qui n'ont pas pu être réglées durant la journée.

À cela s'ajoute le fait que (comme expliqué précédemment dans ce document) les classes de soutien dans la partie francophone ne sont pas comptabilisées dans le nombre de classes déterminant le taux d'activité, alors qu'elles engendrent pourtant du travail.

6.2. Enquête dans la partie germanophone

Dans la partie germanophone du canton comprenant 19 responsables d'établissement, une enquête a également été menée par le Service de l'enseignement obligatoire de langue allemande. L'inspectorat a rencontré les 19 personnes concernées et leur a demandé de s'exprimer sur des questions ouvertes, en particulier sur l'adéquation de leur temps de travail aux tâches figurant dans leur cahier des charges. Les 19 responsables d'établissement se sont exprimé-e-s. Leurs réponses montrent une très forte variance expliquée par les différents contextes des cercles scolaires.

Sur ces 19 responsables d'établissement, 10 enseignent en parallèle.

Les 19 personnes interrogées ont déclaré n'avoir pas assez de pourcentage à disposition pour accomplir les tâches du cahier des charges. Les champs d'activités particulièrement touchés par ce manque de temps sont la «Conduite de l'entité», la «Conduite du personnel subordonné», la «Conduite pédagogique, didactique et éducative», ainsi que le domaine «Organisation et administration». Certaines personnes ont aussi mentionné un manque de temps pour les échanges et le travail avec les communes, notamment dans le cas des fusions de cercles scolaires, ou dans celui de travaux de construction ou de rénovation d'écoles.

Tous champs d'activité confondus, les responsables d'établissement estiment qu'ils et elles auraient besoin, en principe, d'environ 1/3 de temps supplémentaire.

6.3. Remarques communes aux deux régions linguistiques

Parce que le taux d'activité qui leur est octroyé ne leur permet pas toujours d'assumer toutes leurs tâches, beaucoup de responsables d'établissement font un nombre conséquent d'heures supplémentaires afin d'assurer la bonne marche de leur cercle scolaire.

Plusieurs personnes soulignent que le nombre de classes n'est pas le seul élément à prendre en considération dans la détermination de leur taux d'activité. L'environnement, le niveau culturel et le tissu social dans lequel se situe l'établissement est également déterminant pour la charge de travail.

Il a pu être constaté qu'un cercle scolaire comprenant plusieurs bâtiments demande nécessairement plus de ressources en termes de temps, et notamment des pourcentages de travail supplémentaires.

Beaucoup de responsables d'établissement ont pleinement conscience d'une différence de traitement avec les directions du cycle d'orientation. Cela commence par leur titre, *responsables d'établissement*, qui, sur le plan de l'image, a moins de force et de clarté que *directrices* ou *directeurs*. Il arrive souvent que ce nom ne soit pas reconnu ou pas compris par les partenaires de l'école. Par ailleurs, les responsables d'établissement savent que les directions du cycle d'orientation bénéficient de plus de moyens pour faire leur travail: plus d'équivalents plein temps, plus d'adjoints ou d'adjointes et la possibilité d'obtenir des décharges d'enseignement. La classe salariale est également différente: classe 24 pour les responsables d'établissement et classe 28 pour les directions du cycle d'orientation.

Il a aussi été relevé que les responsables d'établissement pourraient grandement profiter de ressources plus importantes de la part des communes en ce qui concerne les tâches de secrétariat. En effet, même si l'obtention d'un taux de secrétariat est toujours bienvenue, le taux octroyé s'avère très différent d'une commune à l'autre, ce qui crée des disparités entre les cercles scolaires. Globalement, les pourcentages de secrétariat octroyés aux responsables d'établissement sont faibles et présentent une grande variabilité d'une commune à l'autre, tandis que les pourcentages attribués aux directions du cycle d'orientation sont conséquents et plus égaux d'une commune à l'autre.

Plusieurs personnes considèrent qu'elles profiteraient grandement de l'aide d'un adjoint ou d'une adjointe, aussi bien par rapport à la quantité de travail à effectuer que pour les échanges professionnels que cela permet sur les questions de gestion et de développement de la qualité de l'école.

Globalement, les responsables d'établissement estiment que le champ «Organisation et administration» leur prend beaucoup de temps. Beaucoup relèvent qu'il n'est pas possible de prendre du recul et de réfléchir à la gestion de l'établissement en courant constamment derrière le travail. Les personnes interrogées regrettent généralement aussi de ne pas pouvoir consacrer plus de temps au domaine «Conduite pédagogique, didactique et éducative», pour conseiller et accompagner les enseignant-e-s ou pour le développement de la qualité didactique. Cela témoigne d'une envie de s'investir davantage pour leur établissement. Ce point est particulièrement important, car cette volonté des enseignant-e-s rejoint celle de la DICS qui entend promouvoir une solide conduite pédagogique, nécessaire pour assurer la qualité de l'école.

7. Possibilité de soulager les responsables d'établissement par des décharges assumées par des enseignant-e-s

Actuellement, les directions du cycle d'orientation disposent d'unités de décharge en nombre proportionnel à la taille de leur établissement. Par exemple, pour 25 classes, une direction dispose de 11 à 14 heures de décharge pour des tâches pédagogiques particulières qui permettent de soutenir la gestion de l'établissement, le développement de l'école ainsi que le développement pédagogique. Les décharges de direction sont comptabilisées dans les équivalents plein temps des cycles d'orientation et sont donc refacturées à 50% aux communes.

Pour le degré primaire, le budget alloué ne permet pas d'attribuer des décharges. S'il s'agit effectivement d'un traitement différencié, la DICS est d'avis de traiter en priorité la question des équivalents plein temps avant de s'attaquer à celle des décharges. En effet, stabiliser d'abord le système des équivalents plein temps permettrait de pouvoir ensuite évaluer plus précisément les besoins en décharges.

Il n'en reste pas moins qu'introduire des heures de décharge est nécessaire. Le Service de l'enseignement obligatoire de langue allemande signale que, dans le cadre de la mise en œuvre de la loi scolaire et du règlement, les responsables d'établissement ont été et sont encore très sollicité-e-s pour la mise en œuvre du Lehrplan 21 qui s'étend entre 2017 et 2023. Ils et elles ont effectué et effectuent encore de nombreuses heures non payées. Pour un tel travail, des heures de décharge sont indispensables: au moins 1–2 heures pour les écoles comprenant jusqu'à 13 classes, 2–3 heures pour les écoles comprenant jusqu'à 20 classes, 3–4 heures pour les écoles comprenant jusqu'à 28 classes et 4–5 heures pour les écoles comprenant 29 classes et plus.

Les heures de décharge seraient particulièrement utiles, principalement parce que, dans un tel cadre, les tâches ne sont pas toutes effectuées par les responsables d'établissement, mais sont déléguées à des enseignant-e-s qui ont des compétences dans des domaines spécifiques. C'est précisément ce qui se fait déjà dans les cycles d'orientation puisque, conformément à l'art. 29 du règlement relatif au personnel enseignant de la Direction de l'instruction publique, de la culture et du sport (RPens) du 14 mars 2016, alinéa 1, «La direction d'établissement peut attribuer à un enseignant ou une enseignante une tâche particulière en rapport avec ses aptitudes et ses connaissances, dans la mesure où le fonctionnement de l'établissement le justifie».

8. Conclusion

L'analyse de la charge de travail nous indique qu'aussi bien dans la partie francophone du canton que dans la partie germanophone, les responsables d'établissement rencontrent actuellement des difficultés à effectuer leurs tâches avec les taux d'activité qui leur sont attribués. Même s'il convient de prendre en compte le fait que le système des responsables d'établissement a été mis en place tardivement par rapport à celui des directions du cycle d'orientation, on peut observer des différences objectives dans les moyens qui leur sont fournis.

Tout en tenant compte des particularités des deux contextes, le Conseil d'Etat travaille, année après année et en fonction des disponibilités budgétaires de l'Etat, au rapprochement des conditions des responsables d'établissement à celles des directions du cycle d'orientation et à l'octroi graduel des moyens proportionnés à leurs tâches. Plusieurs mesures doivent être prises à cette fin, dont le changement du nom de responsables d'établissement en *directeurs et directrices*, mais aussi l'attribution d'équivalents plein temps administratifs supplémentaires. L'octroi, dans le temps, de 4,5 équivalents plein temps pour la partie francophone du canton permettrait de faire progresser la situation et de se conformer à la loi scolaire. Pour les responsables d'établissement de la partie germanophone, 0,15 équivalent plein temps serait nécessaire. De plus, une mise en œuvre du Lehrplan 21 durable et de qualité ne peut se faire que par l'octroi d'heures de décharge. Le rapprochement des conditions des directions du degré primaire et de celles du cycle d'orientation est nécessaire pour assurer sur le long terme la bonne mise en œuvre de la loi scolaire et de celle des plans d'études des deux parties linguistiques.

Le Conseil d'Etat est conscient de la situation et entend continuer, dans la mesure des ressources disponibles, à améliorer le quotidien des responsables d'établissement qui, sans relâche, s'engagent pleinement dans leur fonction.