



# Synthèse

## Table des matières

<b>1. Préambule</b>	p. 1
<b>2. Introduction</b>	
2.1 Conditions de l'enquête – objectifs	p. 2
2.2 Taux de participation – réponses obtenues	p. 2
<b>3. Synthèse cantonale des questions 1 et 2 : « problématique, sujet prégnant pour l'équipe » et « proposition d'ajustement »</b>	
3.1 Tableaux en regard des principaux items (10, lettres A à J)	p. 3
3.2 Commentaires	p. 10
3.3 Résumé	p. 11
<b>4. Résultats de la question 3 : « indice de satisfaction »</b>	
4.1 Détails des réponses par région	p. 12
4.2 Commentaires	p. 13
<b>5. Remarques générales et pistes pour le court et moyen termes</b>	
5.1 Interprétation des résultats de l'enquête et suites	p. 13
5.2 Réflexions complémentaires du comité, au-delà de l'enquête	p. 15
<b>6. Conclusion</b>	p. 15
<b>7. Annexe (questionnaire express)</b>	p. 16

## 1. Préambule

Le nouveau fonctionnement devait permettre à l'école genevoise d'améliorer les prestations offertes aux élèves en assurant aux enseignants un soutien de proximité.

Suite à des retours très contrastés de la rentrée scolaire 2008, la SPG a fait un point de situation sur la mise en place du nouveau fonctionnement.

Un questionnaire soumis à tous-tes les enseignant-e-s et une Assemblée des délégués (AD) ont permis de mettre en évidence des problématiques récurrentes dans ce nouveau fonctionnement. La présente synthèse en montre les points les plus saillants.

## **2. Introduction**

### **2.1 Conditions de l'enquête – objectifs**

Le questionnaire express a été envoyé aux délégué-e-s SPG par voie électronique le 17 octobre 2008, veille des vacances d'automne. L'envoi postal, lui, est arrivé dans les établissements et services en fin de semaine de la rentrée (30-31 octobre). En gros, 10 jours étaient laissés pour distribuer les feuilles aux collègues, leur donner le temps de les remplir, les récolter ensuite et, pour finir, en faire la synthèse. Les retours étaient attendus à l'occasion de la première Assemblée des délégué-e-s (AD) le 10 novembre 2008. Un premier dépouillement a alors été effectué à chaud en séance et certains résultats, avec les réserves d'usage, ont été directement communiqués à l'AD (cf. PV de l'AD du 10 nov. 2008, disponible sur le site SPG : [www.spg-syndicat.ch](http://www.spg-syndicat.ch) ).

Ce questionnaire visait essentiellement à effectuer une prise de température de l'ensemble de l'école primaire et n'avait donc pas la prétention de traiter scientifiquement la question. D'une part parce que le syndicat n'a aucune compétence en matière statistique et, d'autre part, parce que, par exemple, chaque avis d'un établissement était pris en considération égale, quelle que soit sa taille. Par ailleurs, l'objectif d'une telle enquête – forcément réductrice, comme la SPG l'a annoncé d'emblée – était aussi de donner l'occasion à chacun-e de s'exprimer et, par là-même, de tenter à la fois d'y voir plus clair dans une situation à juste titre décrite comme confuse et également de contribuer à apaiser un mécontentement grandissant en lui donnant une dimension plus objective. Les 3 questions de l'enquête se voulaient formulées de manière neutre, voire même positive ; il a aussi été précisé qu'il ne fallait pas les appréhender sous l'angle de la mise en place des directions d'établissement (ce n'était pas une évaluation des DIR-E) mais bien sous celui de tous les éléments nouveaux à la rentrée scolaire 2008.

### **2.2 Taux de participation – réponses obtenues**

65 établissements sur 91 ont répondu. Pour les autres corps professionnels représentés à l'AD, les réponses émanent des secteurs de formation (mathématique, OSTEPE, environnement) et des maîtres-ses spécialistes arts visuels (MS AV) et du groupement des enseignant-e-s en éducation musicale/rythmique (GEMR). Quelques relances par courrier électronique ont été faites durant la période du 30 octobre au 7 novembre mais aucune après le 10 novembre.

Au vu du délai très court (10 jours) et de la situation quelque peu chaotique qui prévaut dans l'enseignement primaire depuis la rentrée du mois d'août, le taux de participation des établissements (71,4%) est satisfaisant. Il est aussi à mettre en relation avec le nombre d'établissements qui siégeaient à cette date à l'AD (67). Le laps de temps restreint a été fatal aux corps professionnels qui vraisemblablement n'ont pas eu le temps de se réunir ou de se concerter pour apporter une réponse spécifique. Certains MS ont toutefois répondu en tant que membres de l'équipe d'un établissement. Le grand absent, et pour cause, est l'enseignement spécialisé qui ne s'est pas vraiment senti concerné vu que rien de nouveau n'a été prévu pour lui ; il est probable aussi que les effets des changements intervenus dans l'enseignement ordinaire sur le secteur spécialisé restent encore trop flous pour en dire quelque chose.

Enfin, il faut noter que s'il était bien demandé aux établissements de désigner une problématique, au singulier donc, la plupart des équipes ont choisi d'en énoncer plusieurs. Cela montre que les choix à opérer par le corps enseignant n'étaient pas évidents mais qu'il a bien fallu en faire tout de même vu que l'espace laissé à la rédaction était relativement restreint. Le travail de synthèse ne s'en est pas trouvé facilité. Mais la récurrence observée de certaines problématiques se trouve en bonne corrélation avec les interventions des délégué-e-s faites en séance avant annonce des résultats. Ainsi, lorsque par exemple le mécontentement par rapport au service des remplacements est relevé par 30 établissements sur 65 (46%), cela indique un problème aigu, car il serait illusoire de penser que les 35 qui ne le mentionnent pas en sont satisfaits.

### 3. Synthèse cantonale des réponses des établissements

(Questions 1 et 2 : « problématique, sujet prégnant pour l'équipe » et « proposition d'ajustement »)

Les réponses de 65 établissements au questionnaire ont été dépouillées  
(65/91 établissements = 71,4%)

#### 3.1 Tableaux en regard des principales problématiques et propositions

Les nombreuses problématiques relevées ont été regroupées sous 10 catégories principales (lettres A à J) ; pour chaque catégorie, le nombre d'établissements pour qui cette problématique était prégnante est indiqué entre parenthèses ainsi que le pourcentage que cela représente (à noter que la place pour répondre sur le questionnaire était limitée et que des choix devaient forcément être opérés). Les verbatim sont là pour agrémenter et illustrer mais ne prétendent pas représenter un sentiment majoritaire ; ils proviennent tous d'établissements différents.

#### A. Organisation de la rentrée 2008 en général (39 établissements ; 60,0%)

Problématiques	Propositions
<p>La rentrée a été vécue comme catastrophique. La mise en place du nouveau fonctionnement est perçue comme précipitée, peu réfléchie, pas préparée, mal organisée. Le <b>manque d'anticipation</b> engendre une nette surcharge de travail. C'est beaucoup de changements pour des résultats que les enseignants ne perçoivent pas du tout pour l'instant.</p> <p>Les établissements sont désorganisés ce qui leur fait regretter le fonctionnement antérieur et craindre pour la mise en place des dossiers à venir. Il y a une <b>démotivation</b> et augmentation du <b>stress</b> pour tous.</p>	<p>Donner un cadre pour stimuler un travail efficace pour tous.</p> <p>Pour la suite de la mise en place du fonctionnement, plusieurs établissements demandent une meilleure anticipation et une planification des éléments à concrétiser sur le terrain; il s'agit notamment de donner les moyens financiers, en temps et en personnel, de réaliser ce que l'institution entend mettre en place.</p>
<p>Les contraintes sont plus nombreuses que jamais et paradoxalement, la <b>communication est déficiente</b>. Par exemple, dans certains établissements, personne ne veut s'engager dans le conseil d'établissement parce que c'est une surcharge et une contrainte de trop.</p>	<p>Améliorer les conditions de travail : cesser de gonfler les effectifs des classes, être plus à l'écoute des besoins des équipes, octroyer une vraie autonomie pour les établissements, etc.</p> <p>Trouver les moyens de travailler en classe plus sereinement, pour les élèves et enseignants.</p>
<p>Les enseignants ont dû faire face à une avalanche d'informations contradictoires, floues, lourdes à transmettre.</p> <p>Il y a un <b>manque de transparence</b> généralisé; les enseignants constatent une certaine opacité sur l'utilisation de l'enveloppe des heures au cachet. Il y a eu une manipulation des chiffres du taux d'encadrement. Le conseil d'établissement est un autre dossier pour lequel les enseignants sont dans le flou le plus total.</p> <p>Le projet a dû être négligé pour la concertation sur le PER, il y a un manque de suivi administratif de la DGEP, les effectifs sont en augmentation.</p>	<p>Améliorer la communication. Il est nécessaire de mieux expliciter ce qui est prévu par la suite : clarifier la mise en place des conseils d'établissement et l'utilisation des heures au cachet.</p>

(Suite du point A. Organisation de la rentrée 2008)

Le passage au <b>tout informatique</b> a été mal anticipé. Tout passe par la messagerie électronique et certains se demandent si l'enseignement primaire ne devient pas une entreprise impersonnelle, habitée par des ordinateurs et non plus des humains.	Doter tous les enseignants de postes informatiques.
<b>Tout prend plus de temps</b> à se mettre en place qu'avant, parce que tout passe par les Dir-E. Les décisions sont ralenties.	Les Dir-E doivent enfin se mettre à travailler pour les établissements et pas pour la DGEP.
Des équipes se demandent si elles peuvent garder leur <b>projet d'établissement</b> .	Evaluer l'impact de la réorganisation auprès des élèves également.

Verbatim : « Les changements nous tombent dessus (quand ils arrivent jusqu'à nous) sans explication. »

« Tout est fait dans l'urgence, sans priorité, sans tenir compte de ce qui est important pour les élèves, la classe, le programme. »

## B. Équilibre entre l'administratif et le pédagogique (38 établissements ; 58,5%)

Problématiques	Propositions
L'administratif prend le pas sur le pédagogique et cela crée de la <b>surcharge administrative</b> . Les enseignants manquent de temps pour s'occuper des préparations pour la classe ; ce travail se fait toujours dans l'urgence.	Prévoir des séances pédagogiques rapidement pour accorder plus d'importance au travail pour et avec les enfants, notamment les préparations pour la classe. Une clé de répartition entre pédagogique et administratif pour les séances, et entre les Dir-E et l'équipe, permettrait d'y voir plus clair.
Il y a des variations d'un établissement à l'autre dans la répartition des tâches administratives. Certaines directions d'établissement font beaucoup de travail administratif, mais elles n'ont pas le temps de suivre le travail pédagogique <b>des équipes qui avancent seules</b> dans ce domaine.	Augmenter les forces de secrétariat pour prendre en charge une partie de l'administratif. Plus de temps de MA dans les établissements pour aller aussi dans ce sens. Refuser les conseils d'établissement qui apparaissent comme une charge trop lourde pour l'instant.
Un signe clair de l'importance accordée à l'administratif : les tâches administratives sont rémunérées, contrairement aux tâches pédagogiques. L'impression est que l'autonomie de l'établissement exige <b>plus de bureaucratie</b> .	L'organisation des tâches administratives doit être repensée dans son ensemble au niveau de la DGEP, quitte à ce que cette dernière en assume plus.
Dans les TTC, on traite de sujets qui ne concernent pas tout le monde, il n'y a <b>plus de temps pour parler de la cohérence</b> du travail dans l'établissement.	Une meilleure planification des séances pour dégager du temps pour la réflexion pédagogique. Prévoir aussi plus de décharges pour faire face, planifier, organiser, le nouveau fonctionnement.

Verbatim : « Beaucoup de pression – Charge de travail encore plus importante ; ras-le-bol des obligations procédurières – **SENTIMENT D'ETOUFFEMENT !** »

« Nous avons besoin de moins d'administratif et pour cela on pourrait déplacer ce travail à la DGEP. Il faudrait augmenter le temps de travail du MA pour pouvoir s'investir plus sur le plan pédagogique dans l'établissement. »

### C. Fonctions, rôles et tâches : - Qui fait quoi ? (36 établissements ; 55,4%)

Problématiques	Propositions
Les fonctions et les rôles de Dir-E et de MA sont peu clairs ; il n'a jamais été explicitement dit qui reprenait les tâches des anciens MP ou RE. Il y a des situations de <b>délégations excessives</b> qui surchargent les enseignants et n'aident pas à comprendre qui prend la responsabilité d'écrire le projet et le diagnostic, de tenir les comptes, etc. Ces questions amènent une augmentation des réunions de coordination entre Dir-E et enseignants.	Meilleure définition des cahiers des charges des MA et Dir-E, en réfléchissant à l'articulation des deux fonctions. Le travail de secrétariat doit être pris en charge par des secrétaires (les PV et répondre au téléphone, par exemple) et non par les MA. Urgent de cesser le glissement des charges vers les enseignants.
Dans certains établissements, personne ne veut assumer la charge de MA. Suivant les tâches qui lui sont confiées, il y a une inadéquation entre la fonction et le temps à disposition. La question de la <b>rémunération</b> n'est toujours pas clarifiée.	Les tâches du MA devraient se rapprocher de celles du RE, avec des décharges pour son travail. En fonction des besoins de l'établissement, l'équipe devrait pouvoir choisir entre le contrat 1 ou 2 pour le MA.
Incompréhension par rapport à qui prend les <b>décisions</b> : la/le Dir-E ou l'équipe ? Impression que peu de décisions sont prises et assumées.	
De même, quelle est la position des Dir-E: avec son équipe ou avec la DGEP ? Les Dir-E évaluent les enseignants, mais comment, avec <b>quelles compétences et légitimité</b> ?	Le Dir-E ne devrait pas évaluer les enseignants.

Verbatim : « *L'arrivée d'un directeur ne nous enlève pas une charge de travail mais nous en rajoute !* »

« *Trop de flou et trop d'attentes : « on » attend que l'équipe des enseignants prenne toutes les initiatives. Qui assure le travail pédagogique fait auparavant par les RE ? Personne !* »

### D. Les directrices et directeurs d'établissements – Dir-E (32 établissements ; 49,2%)

Problématiques	Propositions
Dans certains établissements, les Dir-E sont sur un <b>mode hiérarchique désagréable</b> : manque de communication et de relations humaines, contrôle tatillon et pesant du travail des enseignants, remise en question systématique des décisions d'équipe. Les enseignants ne comprennent pas le but des <b>entretiens</b> que les Dir-E ont mené avec eux et craignent les futurs entretiens périodiques.	Réguler les relations avec les Dir-E : moins d'autoritarisme, plus de collaboration, leur apprendre à écouter, à mettre les priorités, plus de présence, notamment dans les classes pour comprendre ce qui s'y passe, pour tenir compte du travail que la tenue de classe exige. Donner la possibilité de faire une évaluation des Dir-E, sous forme de bilan par exemple. Autre garde-fou contre les dérives potentielles : avoir à disposition des superviseurs qualifiés.
Les équipes manifestent de l'incompréhension lorsque les Dir-E ne tiennent pas compte de ce qui s'est fait avant leur arrivée ou prennent des <b>décisions sans consulter l'équipe</b> .	
Craintes que les futures <b>relations avec les familles</b> (entretiens et conseil d'établissement, par exemple) ne soient biaisées.	Accorder davantage de soutien dans les entretiens avec les parents (surtout quand les situations sont délicates).

(suite du point D. Les Dir-E)

<p>Le <b>peu de présence des Dir-E</b> est relevé, alors que le fonctionnement de l'établissement dépend en grande partie de lui. Cela est parfois dû au fait que l'établissement est multi sites. Son horaire de présence est variable et les enseignants peinent à s'y retrouver. Ces absences donnent le sentiment d'un manque d'une locomotive pour stimuler la réflexion et proposer des pistes d'actions.</p>	
<p>Le manque de présence des Dir-E sur horaire scolaire dû à leur <b>formation</b> leur est reproché. Cette formation ne semble pas les préparer pour ce qui les attend vraiment sur le terrain. Certains Dir-E semblent ne pas connaître le fonctionnement ordinaire d'une école.</p>	<p>La formation des Dir-E devrait leur permettre de faire face aux problèmes du terrain.</p>
<p>La <b>classe salariale 24</b> est trop élevée.</p>	
<p>Incompréhensions par rapport au lien entre le travail des anciens <b>RE</b>, des <b>MA</b> et des <b>Dir-E</b> ; le flou qui entoure l'articulation passée et présente entre ces trois fonctions fait que la gestion de certains établissements est plus que douteuse. Le travail pour l'instant repose sur les épaules des enseignants, d'où surcharge.</p>	<p>Il faut que le Dir-E prenne mieux en compte ce qui a été fait, sache mieux ce qu'il peut déléguer ; la charge administrative des enseignants doit diminuer pour qu'ils aient le temps de s'occuper de problématiques pédagogiques. Prévoir un temps de décharge conséquent entre le Dir-E et le MA, pour rendre les éléments de l'établissement cohérents et efficaces, davantage d'échanges informels avec les enseignants en salle des maîtres.</p>
<p>Un aspect important est le lien entre les Dir-E et les inspecteurs de <b>l'enseignement spécialisé</b> pour la gestion des regroupements. Il y a eu beaucoup de problèmes et il y a des fonctionnements à clarifier.</p>	<p>Améliorer ou fluidifier la communication, notamment entre les Dir-E et les inspecteurs et les enseignants du spécialisé.</p>
<p>En cas de conflit avec le Dir-E, qui arbitre ? Craintes d'une déresponsabilisation des enseignants parce qu'ils seraient mis sous tutelle par leur Dir-E. Où sont les <b>garde-fous</b> en cas de dérives des Dir-E ? Certaines équipes regrettent l'ancien fonctionnement.</p>	<p>Eloigner les Dir-E des salles maîtres et des écoles, revenir à la situation d'avant avec inspecteurs et RE.</p>

Verbatim : « *La collaboration avec notre Directeur est entièrement satisfaisante. Sentiment d'avoir plus de travail que l'année dernière (administratif), pieds et poings liés par des décisions qui passent dorénavant via la direction.* »

« *Il y a un manque de communication et de concertation « humaine » (dialogue) entre la directrice et le corps enseignant.* »

« *Nous sommes très satisfaits du travail de notre directrice et de ses qualités humaines et de gestion.* »

« *Ce système est beaucoup trop coûteux par rapport à ce qu'il apporte dans une école.* »

**E. Service des remplacements – SEREP (30 établissements ; 46,2%)**

<b>Problématiques</b>	<b>Propositions</b>
Problème d' <b>horaires</b> trop restreints du SEREP.	Avoir des horaires plus étendus.
Problème d'absence de <b>répondeur</b> .	Disposer d'un répondeur pour pouvoir demander des remplaçants.
La recherche des remplaçants est <b>épuisante</b> .	Le SEREP doit gérer les absences de courte durée imprévisibles.
<b>Insatisfaction générale</b> quant à la nouvelle organisation du SEREP.	Une suggestion technique : un système de gestion par serveur vocal.

Verbatim : « *Le service des remplacements... comme avant !* »

« *Avec le nouveau système de remplacement, il y a des risques de devoir faire plusieurs téléphones avant d'obtenir une personne disponible, de plus, le service des remplacements risque d'être saturé, il y a donc un risque de ne pas l'atteindre.* »

**F. Aide aux élèves en difficulté et apports spécifiques (28 établissements ; 43,1%)**

<b>Problématiques</b>	<b>Propositions</b>
L'aide aux élèves en difficulté est en diminution. Les <b>postes</b> d'enseignant-e titulaire chargé-e du soutien pédagogique (ETCSP) ont diminué.	Il faut plus de postes d'ETCSP. Une réflexion devrait être menée sur le suivi des ETCSP et l'avenir de la profession.
Le redéploiement des <b>MS</b> est catastrophique ! Les MS ne savent pas comment ils doivent travailler.	Il faut plus de postes de MS. Pour les MS, les enseignants disent leur attachement à des demi classes. Améliorer la gestion des postes et leur fonctionnement.
Il n'y a plus d'ETCSP ni de MS pour <b>l'enseignement spécialisé</b> .	Il faut davantage de postes d'ETCSP et de MS pour le secteur spécialisé en particulier.
L'organisation des <b>classes d'accueil</b> (CLAC) est très difficile, par exemple quand plusieurs écoles sont concernées par une même classe.	Il faut plus de classes d'accueil. Il serait bon de prolonger à deux ans la prise en charge des élèves peu scolarisés.
Quel bénéfice les élèves en grande difficulté retirent du nouveau fonctionnement ? Les moyens ne sont pas donnés pour apporter de l'aide à ces élèves, ni pour mettre en place des <b>mesures d'accompagnement</b> .	Quand les besoins de l'établissement l'exigent, il faut des éducateurs et des logopédistes. Mettre la priorité aux mesures d'accompagnement; notamment en redéfinissant les besoins en matière de soutien.
<b>Etudes surveillées</b> : il y a beaucoup de demandes, mais peu de places. On ne sait toujours pas clairement si elles sont obligatoires et, dans ce cas de figure, quel est le projet pédagogique qui est visé. Les ES sont vécues plutôt comme une charge de plus.	Il faut pouvoir proposer la tenue de groupes aux LME pour soulager les enseignants. Diminuer les effectifs des groupes ES (6 élèves). Il faut des moyens qui tiennent compte de la configuration de l'établissement.

Verbatim : « *J'ai une 6P avec 15 mesures d'accompagnement sur 24 élèves. Je rame !!!* »

« *Le manque de postes pour le soutien des élèves et surtout les effectifs dans la classe des STACC (16 enfants de la 1E à la 6P dans un local inapproprié).* »

### G. Temps de travail en commun – TTC (19 établissements ; 29,2%)

Problématiques	Propositions
Il y en a <b>trop</b> .	Fixer une fourchette raisonnable du nombre attendu de séances (+ rythme et durée).
Ils sont <b>trop longs</b> .	Prendre le temps de travailler des thématiques pédagogiques, ne pas toujours se laisser envahir par les urgences.
Ils sont parfois prévus sur <b>le mercredi</b> .	
Il arrive aussi que des séances supplémentaires soient ajoutées, ce qui complique la <b>vie privée</b> des enseignants.	Il faut absolument fixer les dates de TTC et s'y tenir.
Les TTC sur temps de <b>midi</b> sont difficiles à vivre pour les enseignants.	
L'utilité des TTC est parfois douteuse, parce que <b>les sujets sont mal ciblés</b> . Ils sont établis sans tenir compte de ce qui s'est fait avant dans les établissements.	Les séances en plénière ne semblent pas être des plus efficaces ; différencier les groupes en fonction des besoins. Une action sur le suivi collégial permettrait plus d'efficacité.
<b>L'animation</b> de ces séances laisse à désirer, ce qui ajoute encore au sentiment d'inefficacité.	Des séances mieux animées pourraient éviter d'ajouter des séances.

Verbatim : « Les TTC ne sont utiles que pour la directrice qui ne connaît pas du tout le système genevois. »

« Trop de séances (commissions, TTC, séance en tout genre) trop longues, trop de blabla, trop de retours sur des choses qui ont déjà été faites, pourquoi ? Trop d'administratif à faire au détriment des actions sur le terrain et de leur préparation. »

### H. Formation continue collective (14 établissements ; 21,5%)

Problématiques	Propositions
La formation continue collective a souffert d'un déficit d'information. Déception de ne pas pouvoir <b>poursuivre des projets</b> , parce qu'il faut prendre le temps de FC collective pour le diagnostic et l'élaboration du projet d'établissement. C'est d'autant plus exaspérant quand ce projet existe déjà.	Certains établissements souhaitent pouvoir mener la FC comme prévu l'an passé. Cela implique d'obtenir du temps déchargé pour le projet. Avoir la possibilité de prendre du temps en dehors des heures scolaires pour rédiger le projet.
Qui doit définir le projet de FC collective ? Comment élaborer une idée de FC collective entre trois bâtiments qui mobilise tous les enseignants, quand il y a <b>des intérêts différents</b> d'un bâtiment à l'autre ?	Pour les établissements multi sites, est-il possible de proposer plusieurs FC à choix ?

Verbatim : « Nous avons déjà un projet [d'établissement] pour nos deux écoles, (...) rédigé. Notre directrice nous annonce que nous allons prendre une partie de notre formation continue pour la mise en forme de ce document... Que devient alors la formation continue ? »

« Notre formation continue a été sucrée au profit du projet d'établissement (sur trois ans). »

## I. Directives 2008-09 en ligne – ETIDEP (13 établissements ; 20,0%)

Problématiques	Propositions
Le site rend <b>difficile</b> la consultation des directives et la recherche des informations.	Recevoir les infos de façon plus conviviale.
Les directives sont peu claires, souvent en chantier. Lorsqu'elles sont remises à jour, il est impossible de <b>repérer les modifications</b> . Ce qui oblige à relire la même directive plusieurs fois.	Prévoir un système pour signaler les modifications.
Les directives ne sont <b>pas sécurisées</b> .	
Il y a toujours des <b>problèmes d'accès</b> pour les MS et ETCSP. Le système est incompatible avec certains ordinateurs.	Fournir un exemplaire des directives par école, en version papier avec une table des matières.

Verbatim : « Nous détestons unanimement ETIDEP. Les circulaires sont souvent modifiées et les modifications ne nous sont pas indiquées. On se retrouve dans la situation paradoxale suivante : pour connaître les circulaires, il faut passer sa vie à les lire. On travaille quand, alors ? »

« Les directives ne sont pas prêtes, pas fixes et pas faciles d'accès. »

## J. Regroupement d'écoles très différentes (9 établissements ; 13,8%)

Problématiques	Propositions
La réunion d'écoles dans des établissements multi sites est très compliquée. Pour les écoles avec un passé de projet, cet état de fait est vécu comme un <b>frein au projet</b> .	Revoir le scénario, la composition de certains établissements. Utiliser l'enveloppe des heures au cachet pour différencier les ressources en fonction des besoins de chaque équipe.
Ces écoles ont une <b>identité</b> , une histoire de projet très opposée l'une à l'autre et elles se retrouvent au sein du même établissement. Elles sont sur des communes différentes.	Maintenir au moins l'identité des petites écoles. Ces situations reposent la question de la taille de l'établissement

Verbatim : « La Dir-E a tendance à tout vouloir reprendre à zéro, comme si rien n'avait été fait avant. »

« Un directeur sur deux écoles, ça ne fonctionne pas. »

« Le regroupement de deux écoles n'est pas satisfaisant, nous nous demandons quel en est l'intérêt. »

### 3.2 Commentaires

Une des problématiques principales pourrait se résumer dans cette formulation maintes fois entendue :

*« L'an passé, nous avions un projet qui soudait l'équipe et une RE déchargée à 50% qui abattait un nombre considérable de tâches ; aujourd'hui nous avons une Dir-E à 100%, souvent absente, qui ne tient pas compte du contexte local et qui entend nous attribuer toutes les tâches effectuées hier par la RE alors que, par ailleurs, nous ne savons même pas ce qu'elle fait. »*

Cette **situation paradoxale**, où le doublement des forces n'apporte aucun soulagement, fortement ressentie par les équipes, cause un tort certain au nouveau fonctionnement. En effet, il a souvent été affirmé, pour justifier le changement, que « *la fonction d'un directeur d'école est de décharger les enseignants de tout ce qui les empêche d'aider les élèves à apprendre* ». Cette formule, aussi plaisante que peu officielle, recèle pourtant un fond de vérité crucial. Aujourd'hui, force est de constater que c'est l'effet contraire qui prédomine. Et si avec le temps ce sentiment s'accroît ou même ne se dissipe pas, si le corps enseignant ne peut se consacrer davantage aux tâches d'enseignement, alors des conséquences négatives sur les apprentissages des élèves sont à prévoir.

Une autre problématique préoccupante, qui se lit transversalement dans la plupart des remarques des enseignant-e-s, est la **surcharge de travail**. Cette augmentation de la charge de travail semble due en partie aux tâches administratives dévolues aux enseignant-e-s, tâches qui croissent ou qui, au mieux, n'ont pas diminué, et aussi au fait que la tendance à exiger toujours davantage de l'école et du corps enseignant, à tous les niveaux, n'est pas nouvelle et se poursuit sans qu'un signe de stabilisation ou d'enrayement ne soit donné. Là encore les conséquences de cet état de fait sont connues : maladies, burn-out, stress, etc. et iraient – faut-il le préciser – à fin contraire des intérêts de l'école.

Mais il faut aussi se rappeler l'origine de ce nouveau fonctionnement qui remonte quand même aux résultats d'une vaste **enquête « santé des enseignants primaires »** effectuée par *Actions en santé publique* sur mandat du département de l'instruction publique en 2002 et dont le rapport, daté de décembre 2003<sup>1</sup>, montrait que la charge de travail, déjà importante à l'époque, endossée par le corps enseignant pouvait cependant être supportée grâce au soutien collégial au sens large et à la latitude de décision assez grande. Le rapport concluait néanmoins à un déficit de soutien hiérarchique et à la nécessité d'y remédier. A cet égard, si la mise en place des directions d'établissement est censée apporter ce soutien hiérarchique de proximité – ce qui ne se vérifie pas vraiment pour l'instant – elle ne devrait pas, sous peine de perdre tout l'effet bénéfique escompté, engendrer une dégradation du soutien collégial et de la marge de manœuvre des enseignants. Le changement peut certes occasionner un déséquilibre temporaire, mais il devrait être le plus faible possible et, surtout, ne pas durer.

Les **propositions** faites pour remédier aux difficultés rencontrées peuvent paraître relever principalement de la communication ou se résumer à des vœux pieux. L'effort fourni pour chercher des améliorations n'est toutefois pas à négliger et mérite d'être sérieusement étudié par l'autorité. Il est clair que les défauts de communication peuvent être invoqués en tout temps et continueront à l'être. Et que réduire le marasme de la rentrée 2008 à une question de communication (avec les promesses qui suivront « on va faire mieux, promis, juré ») constituerait une erreur de pilotage. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas y travailler mais simplement qu'il serait vain de vouloir se contenter de cela. Ainsi, un certain nombre de propositions peut donner lieu à des ajustements assez rapides. L'exemple du répondeur à rétablir (ou d'un système analogue) pour le service des remplacements (SEREP) est assez évident.

Tout ce qui touche aux **moyens** pourrait aussi être corrigé promptement si les décisions politiques le permettaient et que le département quittait le discours désolé sur la soi-disant impossibilité de

<sup>1</sup> <ftp://ftp.geneve.ch/primaire/rapport-papart.pdf>

concrétiser ses intentions dès qu'elles ont le défaut d'avoir un coût. Quant aux suggestions qui ont trait à la redéfinition de certains concepts et autres modalités (regroupement d'écoles, durée des temps de travail en commun, cahiers des charges, mandats, etc.), elles interpellent directement la concertation et la commission du fonctionnement en particulier, instance qui doit pouvoir s'en saisir sans délai et apporter des réponses claires et précises.

A noter que les établissements du **réseau d'enseignement prioritaire** (REP) rencontrent moins de problèmes que les autres et leurs enseignants sont nettement plus satisfaits du nouveau fonctionnement (cf. pt 4.2). En effet, 11 d'entre eux (sur 14) ont répondu au questionnaire et, si l'on retrouve quand même la plupart des problématiques soulevées par l'ensemble, mais atténuées, le véritable grief du REP, s'il ne fallait en retenir qu'un seul, tiendrait plutôt à la question des effectifs de classe trop élevés. La présence de l'éducateur/trice social-e, lorsqu'elle est relevée, constitue toujours un avantage très positif, qui soulage le corps enseignant.

Verbatim : « *Les promesses d'effectifs bas en REP ne sont pas tenues (il y a des classes de 1P-2P à 22 élèves). Le taux d'encadrement correspond, mais les ETCSP ne peuvent pallier aux 22 élèves au quotidien, ce d'autant plus que nous avons perdu des forces de MS.* »

Enfin, il faut relever que la partie « **commentaires éventuels** » qui venait sous la question 3 du questionnaire a été largement utilisée. Toutefois les remarques n'avaient en général pas trait uniquement à l'indice de satisfaction lui-même. Ainsi, plusieurs équipes ont tenu à faire la distinction entre leur mécontentement face aux conditions de mise en œuvre du nouveau fonctionnement et la bonne collaboration qu'elles entretenaient avec leur Dir-E. D'aucunes ont précisé qu'une certaine prise en charge du travail administratif et la rapidité des décisions, notamment pour les cas particuliers d'élèves, donnaient satisfaction. Par ailleurs, dans quelques établissements, que la situation soit satisfaisante ou pas, des enseignants estiment qu'il est trop tôt pour faire un bilan. Mais il est quand même étonnant que, au-delà de considérations sur les relations agréables avec le ou la Dir-E, pratiquement aucun élément positif tangible – un réel bénéfice apporté par cette fonction nouvelle – ne soit avancé, même si, il faut bien le reconnaître, ce n'était pas l'objectif premier de l'enquête menée par l'association professionnelle.

### 3.3 Résumé

L'enquête sur la mise en place du nouveau fonctionnement à la rentrée 2008 fait ressortir que :

- Jamais une rentrée scolaire ne s'est effectuée dans des conditions aussi mauvaises ;
- La mise en place des directions d'établissement cause globalement une surcharge de travail ou, au mieux, n'allège en rien la charge du corps enseignant ;
- De graves défauts de communication rendent peu compréhensibles l'objectif poursuivi et les rôles et tâches des différents acteurs ;
- L'objectif, quand il est perçu, à tort ou à raison, ne semble jamais atteint ni en voie de réalisation ;
- Le découragement, la démotivation, la déresponsabilisation et le stress guettent les enseignant-e-s ;
- Des changements sont attendus, en urgence.

Verbatim : « *Malgré le chaos venant de la DEP, le terrain s'en sort pas trop mal.* »

#### 4. Résultats de la question 3 « indice de satisfaction » (65 établissements sur 91 ont répondu = 71,4% de participation)

##### Question posée aux établissements de l'enseignement primaire :

- Sur une échelle de 1 à 8, donnez (cochez ☒) votre indice de satisfaction par rapport à la mise en place du nouveau fonctionnement à la rentrée 2008 :

(totale insatisfaction)	1	2	3	4	5	6	7	8	(entière satisfaction)
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

#### 4.1 Détails des réponses par région

-	+
---	---

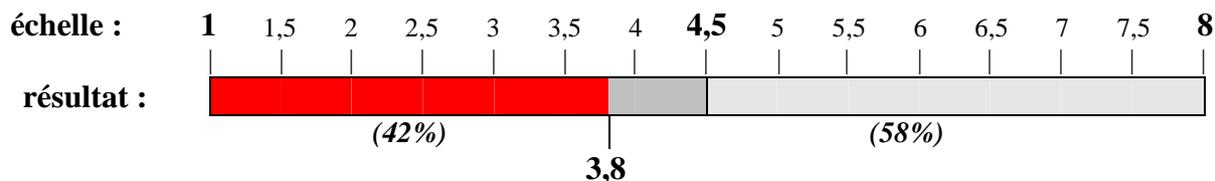
région	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7	7,5	8	
BE		*	*	*	**		**	*	*			*				12/18
G1	*		**		**	**	**		**				*			13/18
G2	*		*		*	**	*		**		**	**				12/17
TH		*	**		**		*	**	**	**						14/19
VU	**		*	*	**	*		*	*	*	**					14/19

<b>total</b>	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	*	*			
	4	2	8	2	10	5	9	4	9	3	7	1	1	0	0	65/91
=	4	3	16	5	30	17,5	36	18	45	16,5	42	6,5	7	0	0	246,5
%	6%	3%	12%	3%	15%	8%	14%	6%	14%	5%	11%	1,5%	1,5%	0%	0%	100%

#### Moyenne par régions :

Bertrand (BE)	Geisendorf 1 (G1)	Geisendorf 2 (G2)	Thônex (TH)	Vuillonnex (VU)	Moyenne des régions
3,7	3,6	4,2	3,7	3,7	3,8

#### Moyenne générale : 3,8 (246,5/65)



Verbatim : « Même si notre directeur ne nous ennue pas trop, sa présence ou plutôt sa fonction a créé au sein de l'équipe un climat délétère. Les enseignants n'osent plus parler et se parler. »

« Merci à la SPG pour ce sondage ! »

## 4.2 Commentaires

Les chiffres sont assez parlants. L'échelle sur 8 a peut-être pu surprendre. Mais c'est surtout au niveau de la lecture du résultat de la moyenne générale qu'il faut faire un effort afin d'éviter de penser que 3,8 serait proche d'une certaine moyenne connue (3,5/6 ou 4/6, c'est selon...). La moyenne avec une échelle de 1 à 8 se situe bien à 4,5 et, même si elle avait été atteinte, il n'y aurait guère de quoi pavoiser. Avec un écart négatif de 7 dixièmes par rapport à la moyenne, la situation est donc périlleuse.

Les moyennes des établissements ont été effectuées au demi-point pour la simple raison que nombre d'établissements composés de deux (ou trois ou quatre) écoles ou bâtiments, voire cycles (élémentaire et moyen) ont fait des **réponses séparées**. Cela vient corroborer la problématique du regroupement d'écoles ressenti comme artificiel et contre-productif. La moyenne générale, elle, a été effectuée au dixième pour suivre la logique du règlement de l'enseignement primaire au sujet de l'évaluation...

Il faut relever qu'aucun établissement n'attribue la note maximum (8), ni celle juste en dessous (7,5) ; les notes 7 et 6,5 ne sont retenues qu'une fois chacune. En revanche, des établissements n'ont pas hésité à donner la **note minimale** (1) et cela peut paraître d'une certaine manière étonnant dans la mesure où il s'agit quand même de la moyenne des avis d'enseignant-e-s formant une équipe.

Les moyennes des régions sont relativement homogènes entre elles. Le 4,2 de la région G2 s'explique par la présence d'établissements du REP, plus forte qu'ailleurs. En effet, 11 **établissements du REP** sur 14 ont répondu au questionnaire et la moyenne de leurs points à l'indice de satisfaction est de **5,2**, soit largement au-dessus de la moyenne générale, qu'ils contribuent par ailleurs à remonter. La moyenne **hors REP** (54 établissements) se situe à **3,5** seulement.

---

## 5. Remarques générales et pistes pour le court et moyen termes

### 5.1 Interprétation des résultats de l'enquête et suites

Certains dysfonctionnements sont dus au démarrage d'un nouveau système qui a demandé des changements intenses et profonds. Cela ressort en particulier avec le flou qui entoure les tâches et les responsabilités des uns et des autres. Il est raisonnable d'estimer qu'une certaine régulation va se faire dans la pratique selon le principe que c'est en forgeant qu'on devient forgeron. Il convient cependant de ne pas minimiser le chaos vécu, et qui se fait encore ressentir. Par ailleurs, il est vrai que certains changements ne peuvent pas se faire sans qu'on accorde le temps nécessaire. Les questions essentielles et sensibles qui touchent aux changements d'identité professionnelle et de positionnement face à une **nouvelle forme d'autorité** doivent pouvoir évoluer progressivement. Tout ne pourra donc pas être résolu pour cette année, vraisemblablement. Cela dit, il est urgent que les ajustements et corrections prioritaires soient définis et les moyens nécessaires dégagés rapidement.

Pourra-t-on une fois faire preuve d'un **minimum d'anticipation** dans l'enseignement primaire quand on prévoit ce genre de changement en profondeur ? Question sans réponse et qui ne se veut pas trop amère... La SPG avait donné un certain nombre d'alertes qui n'ont pas été prises en compte ou entendues, comme par exemple la préparation du terrain à la nomination des MA. Rien n'a été fait par rapport à ce point en particulier. Mais on pourrait reprendre l'écho des écoles sur le manque de préparation de cette rentrée : rien n'a été fait pour aider les Dir-E à entrer en fonction dans leur nouvel établissement ; cela a été prévu à la petite semaine par chacun séparément. D'une manière générale, aucune phase de préparation au changement n'a été prévue, ni auprès des Dir-E, ni auprès des enseignants. La rentrée a également été très longue à démarrer, ce qui a renforcé le sentiment de

ne pas être au courant, de ne pas savoir quoi faire ni que penser (exemple : FC ; formateurs confinés dans leurs bureaux ; Dir-E envahis par des séances d'informations générales peu adéquates ; et donc peu de disponibilité pour encadrer les équipes, etc.).

Une fois de plus, on se rend compte que l'institution ne sait absolument pas communiquer: informations en avalanche, contradictoires, partielles, en chantier, etc. A l'image du site ETIDEP, symbolique ou significatif sur ce plan-là, la communication manque de convivialité, de simplicité, et donne l'impression aux enseignants qu'ils travaillent dans une usine. **L'école n'est pas une entreprise**, le travail avec l'humain demande une appréhension particulière, opposée aux techniques de management peu inspirées dont les Dir-E semblent abreuvés – à leur corps défendant parfois. Ce constat a été effectué à maintes reprises, sans que la direction générale ne réagisse.

D'autres points enfin peuvent être réglés tout de suite. Le **SEREP** doit absolument revenir à son ancien fonctionnement ou analogue, parce que le nouveau système est catastrophique. Les établissements ne peuvent pas prendre cela en charge pour l'instant, même au nom de leur autonomie partielle.

Il faut **donner des signes clairs et rapides** : c'est à l'institution de montrer qu'elle a enregistré les plaintes des établissements et qu'elle en tient compte pour réguler un certain nombre de bévues depuis la rentrée.

Il convient également de **revoir les ambitions à la baisse**. N'a-t-on pas voulu aller trop vite ? Introduire les projets, les conseils d'établissement, les Dir-E, ça fait beaucoup d'un seul coup. Ainsi, pour autant que les conseils d'établissement se mettent en place en février 2009, il serait normal que le projet d'établissement ne soit pas ficelé au préalable dans la mesure où cette instance nouvelle sera habilitée à donner son avis sur les parties qui la concernent. Par ailleurs, les conditions de mise en place des conseils d'établissement eux-mêmes semblent peu anticipées, le terrain n'est pas préparé, et un échec à ce sujet serait sûrement fatal à l'ensemble du projet de réorganisation.

La **formation continue** (FC) doit servir aux besoins des enseignants. Plus généralement, il est important que les enseignants puissent poursuivre le travail commencé les années précédentes : les projets en route, les FC envisagées doivent pouvoir se réaliser, malgré le lancement d'un nouveau projet. Chaque établissement doit trouver le moyen d'intégrer ce qui s'est fait dans la nouvelle projet. Chaque établissement doit trouver le moyen d'intégrer ce qui s'est fait dans la nouvelle projet. C'est important pour que les enseignants n'aient pas l'impression que l'on balaye et méprise tout ce qu'ils ont patiemment construit jusque-là.

Certains **regroupements d'écoles** au sein du même établissement sont compliqués ; des sites assez éloignés géographiquement, de toutes petites entités mises avec de gros bâtiments, des écoles qui n'étaient pas dans la même circonscription, qui ne sont pas sur la même commune, qui ne se connaissent pas, des équipes qui ne s'apprécient pas, qui ne veulent pas travailler ensemble, etc. Le scénario à 91 établissements doit être revu ; il faut analyser plus précisément ce qui fonctionne ou pas dans les grands établissements (600 élèves), dans ceux du REP, dans les regroupements en campagne, en milieu urbain, etc. Deux ou trois types de directions d'établissement pourraient être définis. Il faudrait préciser ce qu'on entend concrètement quand on dit : 1 établissement, 1 projet, 1 conseil d'établissement. D'une manière générale, le cadre est à redéfinir rapidement, d'autres points de repères doivent être posés pour que les établissements puissent avancer dans leur travail.

Les directrices et directeurs sont mis en doute dans leur utilité par certaines équipes et par le public en général. Un point positif de leur présence, mais qui ressort comme trop marginal de l'enquête de la SPG, c'est le **soutien de proximité**. Les enseignants soulignent que ce soutien, quand ils ont pu le constater, leur est profitable. Il faut étudier les raisons qui empêchent ce soutien de se développer dans le canton et y remédier en priorité. Les plaintes au sujet des absences des Dir-E sont à entendre sous l'angle d'une double incompréhension : la formation des Dir-E requiert un temps important mais ne procure que peu de retour sur investissement ; idem pour les séances avec la direction générale, mais là s'ajoute le sentiment que l'équipe est délaissée par le Dir-E, plus préoccupé à satisfaire sa propre hiérarchie qu'à se consacrer à son établissement.

## 5.2 Réflexions complémentaires du comité, au-delà de l'enquête

Le contexte actuel complique l'avancement de la réflexion. Le système scolaire genevois est chamboulé par des votations à venir sur le CO, décalées par l'annulation de celle du 30 novembre, par les résultats cantonaux à PISA 2006, dévoilés en décembre, qui ont accru le sentiment de défiance vis-à-vis de l'école en général, et par diverses associations ou mouvances qui s'ingénient à trouver maintes chausse-trappes pour faire capoter toute évolution de l'instruction publique. Pour couronner le tout, les élections générales auront lieu en octobre 2009 et la campagne a déjà commencé. Difficile de trouver un terrain plus défavorable pour démêler les vrais intérêts des uns et des autres et pour ne pas perdre de vue ceux des élèves. L'association professionnelle et syndicale entend bien au milieu de ces tiraillements continuer à jouer son rôle de garant d'une certaine qualité de l'école. Son passé, sa mémoire, son propre fonctionnement démocratique qui a conduit à toutes les consultations possibles de sa base et son implication dès le départ dans le dossier du nouveau fonctionnement l'obligent à se questionner et à se repositionner en permanence. Aujourd'hui, une question ne peut être évitée : **faut-il tout arrêter ? Et tout recommencer ?**

Disons d'emblée que ce ne sont pas des considérations nostalgiques, par définition fantasmées, qui pourraient faire pencher la balance. Le retour en arrière, le statu quo, ne sont pas des scénarios envisageables. Après tout, le principal bénéfice pour l'instant de la réforme en cours est d'avoir concrètement (si l'on excepte le cas du secteur spécialisé...) supprimé une fonction qui ne donnait plus satisfaction, celle d'inspecteur. C'est un pas relativement énorme et il ne faudrait pas revenir sur ce choix. Mais le reste, c'est-à-dire la nouveauté, instaure pour l'instant un large mécontentement. La SPG ne peut pas vraiment s'en étonner vu que les conditions de réussite du projet, pourtant définies avec le département, n'étaient pas et ne sont toujours pas réunies. Les moyens manquent, les engagements du DIP ne sont pas tenus et la précipitation dans laquelle tout a été lancé va encore occasionner moult remous. Peut-être que les plus visibles d'abord seront les départs de Dir-E qui renonceront à cette fonction ; avec une procédure de recrutement sujette à caution et le manque reconnu de candidatures à la hauteur, cela n'aurait rien de surprenant. Par ailleurs, vu que le principal changement réside dans la mise en place des Dir-E, il est clair que ces derniers sont attendus au contour. Il est néanmoins paradoxal – ou, à tout le moins, cela dénote un sérieux manque de préparation à endosser la fonction – de constater à quel point eux-mêmes se situent dans le registre de la plainte, estimant qu'ils n'ont « jamais autant travaillé ». Mais si la seule correction consentie résidait à remplacer les personnes inadéquates, alors il y a fort à parier que nous irions droit dans le mur, avec des effets néfastes à long terme. Avoir le courage, si cela en est un, de lancer un projet inabouti, ne doit pas empêcher celui de le revoir en cours de route, en profondeur. La SPG ne veut ni cautionner un quelconque attentisme ni se contenter d'ajustements cosmétiques.

---

## 6. Conclusion

« Laisser du temps au temps » : la formule entendue durant les quatre premiers mois de l'année a fait long feu et il est plus que jamais le moment d'arrêter de se bercer d'illusions. Les directions d'établissement n'apportent pas l'aide et le soulagement attendus, les Dir-E se plaignent eux-mêmes de leurs conditions de travail ; les enseignants, eux, dénoncent la surcharge de travail, le manque de communication et la perte de repères dont ils sont victimes : il n'y a donc plus lieu de tergiverser. Soit les moyens en postes, matériel, temps pour la réflexion, etc. sont dégagés immédiatement d'une part pour améliorer sensiblement les conditions d'enseignement et, d'autre part, pour autoriser enfin la tenue d'une concertation digne de ce nom, où les partenaires sont entendus et les décisions respectées, soit le nouveau fonctionnement est voué à l'échec et la confiance au sein de l'institution mais aussi entre l'école et la société, déjà passablement écornée, se verra altérée encore davantage et pour longtemps. Les moyens d'éviter un scénario catastrophe existent. Il ne s'agit pas de les trouver, mais d'avoir la volonté politique de les accorder. Le choix qui sera fait déterminera la suite.

## 7. Annexe



# ASSEMBLÉE DES DÉLÉGUÉ-E-S

2008-2009 – Séance no 1 – 10 novembre 2008

Questionnaire sur le nouveau fonctionnement

Genève, le 17 octobre 2008

Chères et chers délégué-e-s, chères et chers collègues,

Merci de soumettre ce document aux collègues de votre établissement (distribution casiers ou en séance), de récolter les différents avis et d'en rédiger la synthèse (garder le support original). Cette dernière devra être remise sous format papier à l'AD du 10 novembre par vous-même ou votre suppléant-e (vous pouvez doubler ce retour par un envoi électronique du document, [spg@infomaniak.ch](mailto:spg@infomaniak.ch), ou par fax, 022 320.67.63, ce qui permettra au comité d'anticiper la présentation des résultats qui sera faite lors de l'AD).

### QUESTIONNAIRE EXPRESS

*Service des remplacements (SEREP) ; fréquence et durée des TTC ; planification des séances de suivi collégial ; études surveillées ; utilisation de l'enveloppe des heures au cachet ; (non)défraiement des responsabilités ; maîtres adjoints ; formation continue (FC) d'équipe ; projet d'établissement ; conseil d'établissement ; garde-fous face à l'action des DIR-E ; pratiques des entretiens menés par les DIR-E ; charge de travail globale, administratif vs pédagogique ; etc. => la liste des points qui suscitent des interrogations est impressionnante !*

**C'est pourquoi le comité vous propose une prise de température en 3 points :**

1. Une problématique, un sujet particulièrement prégnant pour l'équipe :

---

---

---

2. Une proposition urgente de changement, d'ajustement (pas forcément en rapport avec le point 1) :

---

---

---

3. Sur une échelle de 1 à 8, donnez (cochez ) votre indice de satisfaction par rapport à la mise en place du nouveau fonctionnement à la rentrée 2008 :

(totale insatisfaction) 1  2  3  4  5  6  7  8  (entière satisfaction)

Remarques éventuelles : \_\_\_\_\_

---

---

Réponse () :  synthèse d'équipe  individuelle

Nom de l'établissement : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Merci de votre collaboration !

*Le comité*