

RAPPORT DU CONSEIL D'ETAT AU GRAND CONSEIL

sur le postulat Nicolas Croci Torti et consorts - Pour un accompagnement actuel et adapté du corps enseignant vaudois (21_POS_2)

Rappel du postulat

Les directions d'établissements de formation sont régulièrement confrontées à des enseignants dysfonctionnant dans leurs pratiques professionnelles. Les raisons sont évidemment multiples, cependant les premières victimes sont principalement les élèves ou les étudiants.

Ainsi, il est souvent compliqué pour une direction de gérer des situations RH difficiles, en raison notamment de la dotation en personnel des ressources humaines insuffisantes dans le département, comme en témoigne la petite dizaine de collaborateurs en charge des quelque 9'000 enseignants de l'école obligatoire, par exemple. Si l'on voulait suivre les standards en vigueur dans les entreprises privées, il faudrait environ un responsable RH pour 100 collaborateurs.

Aussi, des outils assurant le suivi et le développement des compétences professionnelles du corps enseignant devraient être créés afin de permettre un regard le plus objectif possible. Des mesures d'accompagnement et de suivi, autres que les offres de formation continue offertes par la Haute école pédagogique (HEP), devraient également être pensées afin de permettre à tous les collaborateurs d'évoluer dans un climat serein et un cadre clair.

L'enseignant n'a que peu de possibilités d'évolution professionnelle, puisque les progressions ou promotions sont quasiment absentes dans ce secteur d'activité. Dès lors, il n'est pas possible, à l'inverse du secteur privé, de récompenser les bons éléments, comme il est tout aussi difficile de sanctionner ou d'accompagner les personnes manquant à leurs obligations professionnelles.

Pourquoi l'enseignant est-il réfractaire au mot « évaluation », alors que lui-même la pratique régulièrement sur ses élèves ? Que doit-on faire d'un enseignant qui refuse toute mesure d'amélioration, malgré un accompagnement bienveillant, si ce n'est le déplacer dans un autre établissement où la direction n'a d'autre choix que de l'accueillir ? Comment revaloriser un métier décrié, mais ô combien fondamental pour le développement de la société de demain ?

Rappelons encore qu'une étude mandatée par le Syndicat des Enseignants Romands (SER) de 2017, montrait que plus de 40 % des enseignants se sentaient proches d'une situation de burn-out. Ceci démontre bel et bien qu'il y a un besoin de soutien dans la profession.

De nombreux établissements sont obligés de développer à l'interne des stratégies d'accompagnement pour pallier un cadre légal flou et des ressources faibles. Même si certaines de ces actions portent leurs fruits, une cohérence commune et une politique cantonale permettraient aux directions d'établissements de cibler plus finement là où il leur est nécessaire de mettre de l'énergie pour relever les défis que la réalité de leur propre terrain impose.

Il est encore à relever que la Commission de gestion du Grand Conseil, dans son rapport sur l'année 2017, priait le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture de renseigner le parlement sur la mise en place d'une évaluation, tant pour les directions d'établissement que pour les enseignants. Dans sa réponse, le département reconnaît lui-même que « ... les dispositions figurant actuellement dans l'ancienne loi scolaire (LS) de 1984 en lien avec les corps enseignant sont obsolètes... ».

Le but de cette motion est donc d'offrir un véritable outil de gestion du personnel à des collaborateurs dont le métier a passablement évolué ces dernières années. En effet, l'enseignant ne doit plus simplement transmettre un savoir, mais il doit notamment évaluer de manière critériée, différencier son

enseignement, ou collaborer activement avec tous les intervenants gravitant autour de l'école, par exemple. Enfin, il s'agit aussi d'empêcher de ternir l'image d'une profession qui souffre de ses éléments dysfonctionnant.

Les signataires de la présente motion demandent donc que le Conseil d'Etat propose des modifications législatives et réglementaires, ou prenne des mesures permettant d'améliorer ou d'adapter notamment les points suivants :

- Les conditions d'engagement des enseignants de l'Etat de Vaud, ainsi que leur cahier des charges, en collaboration avec les diverses associations représentant le corps enseignant.*
- Les moyens dévolus au département en matière de ressources humaines nécessaires à un accompagnement adapté aux besoins actuels des établissements scolaires.*
- Les rôles et les prérogatives des membres des conseils de directions d'établissements en matière d'engagement, de suivi et de licenciement des enseignants.*
- Les outils de suivi et de développement des compétences professionnelles du corps enseignant et des conseils de direction.*
- Des outils de détection précoce des situations RH pouvant devenir problématiques.*
- Toutes autres mesures permettant d'améliorer les conditions d'accompagnement des enseignants en difficulté.*

Renvoi à une commission avec au moins 20 signatures.

*(Signé) Nicolas Croci Torti
et 64 cosignataires*

Déposé sous forme de motion le 29 janvier 2019 et transformé en postulat avec l'accord de son auteur lors de son examen par une commission le 29 mars 2019, ce postulat a été renvoyé au Conseil d'Etat par le Grand Conseil lors de sa séance du 12 janvier 2021.

Rapport du Conseil d'Etat

1. INTRODUCTION

En préambule, le Conseil d'Etat souhaite souligner l'attention particulière qu'il porte à la qualité de l'instruction publique et son engagement à tout mettre en œuvre afin d'assurer la meilleure formation possible pour les élèves de notre canton. Ce suivi de la qualité de l'enseignement est effectué selon trois axes principaux : le respect des qualifications à l'embauche, la formation continue du personnel enseignant et une volonté affirmée de développer constamment les dispositifs de soutien à destination des enseignantes et des enseignants ainsi que des conseils de direction des établissements de formation de notre canton.

2. MISE EN ŒUVRE DU POSTULAT

2.1 Les conditions d'engagement

Les conditions d'engagement des enseignantes et des enseignants de l'Etat de Vaud sont régies par l'art. 67 de la loi sur l'enseignement obligatoire (LEO), l'art. 80 de la loi scolaire (LS) et l'art. 108 du règlement d'application de la loi scolaire (RLS). Ces conditions posent l'exigence d'un titre pédagogique reconnu par la Conférence des directrices et directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) pour enseigner ainsi qu'un premier engagement sous forme de contrat à durée déterminée (CDD) visant à procéder à l'évaluation de l'enseignante ou de l'enseignant avant son engagement définitif. Les conditions de ce premier engagement à teneur de l'art. 108 RLS – en particulier la procédure, les ressources mises à disposition des nouvelles enseignantes et des nouveaux enseignants et les critères d'évaluation de ces derniers – ont été précisés dans une directive du Département de l'enseignement et de la formation professionnelle (DEF) entrée en vigueur à la rentrée scolaire 2022 et applicable aux établissements de la scolarité tant obligatoire que postobligatoire¹. Cette directive a notamment permis l'introduction d'un dispositif de tutorat, mis en place conjointement avec la Haute école pédagogique du Canton de Vaud (HEP), visant l'accompagnement des personnes entrant dans la profession enseignante.

Sur le plan statutaire, il convient de relever que la Commission d'évaluation des fonctions (CEF) procède actuellement à un réexamen des fonctions de l'enseignement de l'école obligatoire. A ce titre, les cahiers des charges, introduits en 2014 pour l'ensemble des fonctions de l'enseignement, pourront potentiellement être révisés à l'issue de cette démarche. Il est à relever que, dans une logique de comparaison transversale, cette démarche concernera également les fonctions enseignantes de la scolarité postobligatoire. Il serait ainsi prématuré de se prononcer plus avant sur cet aspect des conditions d'engagement.

2.2 Ressources à disposition du corps enseignant et des conseils de direction

Comme l'indique à juste titre le postulat, l'école d'aujourd'hui compte de plus en plus de professionnels, ce qui implique une collaboration accrue entre l'ensemble de ces derniers. Dans ce cadre, le DEF a amené les établissements scolaires à réfléchir et à organiser la collaboration et la coordination entre les différents professionnels intervenant auprès des élèves. A cet égard, dans une dynamique d'école à visée inclusive, les établissements de la scolarité obligatoire ont été amenés à développer la consultation collaborative. Cette dernière ancre l'apport de compétences spécifiques au moyen d'un regard croisé entre professionnels. Elle permet ainsi une actualisation régulière des savoir-faire et diminue les risques d'épuisement professionnel du personnel enseignant. Ce second regard porté sur une situation concrète doit permettre d'apporter un soutien rapide au personnel enseignant lorsqu'il recherche des solutions. Dans certains cas, il permet d'identifier le besoin d'un accompagnement plus poussé du type coaching, supervision ou intervision².

¹ Il s'agit de la « Décision 191 », intitulée « Enseignantes et enseignants : entrée dans la profession », accessible sur via le lien suivant : https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/organisation/dfj/sg-dfj/fichiers_pdf/dfjc_decision_191_enseignantes_et_enseignants_entree_dans_la_profession.pdf

² L'intervision se définit comme la constitution d'un groupe de pairs centré sur l'analyse diagnostique et la régulation d'une situation éducative décrite par un membre du groupe. Voir notamment article paru dans le Psychoscope, 10/2003, p. 27-28 : Enseignants en Intervision - Co-création d'un dispositif de formation en Valais

En effet, en complément des actions de formation, les enseignantes et les enseignants peuvent bénéficier d'un coaching individuel notamment par des membres du corps enseignant formés à l'accompagnement et rattachés aux établissements ou par des formateurs de la HEP. Dans ce même ordre d'idée, l'intervision est accessible à tous les professionnels. Ce dispositif de partage d'expériences et d'échanges réciproques entre pairs sur les pratiques professionnelles permet, grâce au groupe, de bénéficier de réflexions bienveillantes et de conseils solidaires.

Les supervisions sont également encouragées face aux situations les plus complexes et délicates. En individuel ou en groupe, elles font appel à un regard d'expert qui permet la réflexion sur la posture et le fonctionnement entraînant le développement des compétences professionnelles. Cette mise à distance réflexive contribue, par la même occasion, à préserver le bien-être du professionnel.

Parallèlement, la Direction générale de l'enseignement obligatoire et de la pédagogie spécialisée (DGEO) a lancé, à la rentrée 2022, en collaboration avec Unisanté, un dispositif d'écoute et de soutien à destination de l'ensemble du corps enseignant et des autres professionnels de l'école vaudoise qui rencontrent des difficultés dans le cadre de l'exercice de leur activité. Les personnes concernées peuvent bénéficier de deux types d'appui, à savoir des consultations individuelles en distanciel avec un psychologue ou la participation à des groupes de parole conduits par les psychologues de la DGEO.

Concernant les ressources centralisées mises à disposition du personnel enseignant des établissements scolaires, la DGEO a mis en place en 2018 un secteur prévention – santé et sécurité au travail (SST) – à destination du personnel en difficulté. Ce secteur prévention et SST est rattaché à la Direction des ressources humaines et des affaires juridiques (DRHAJ) de la DGEO et a été renforcé à la rentrée 2023. Pour ce qui est de l'enseignement postobligatoire, l'équipe RH de sa Direction générale (DGEP) travaille sur ces thèmes en collaboration avec les spécialistes de la Direction générale des ressources humaines de l'Etat (DGRH) afin d'apporter le soutien nécessaire aux collaboratrices et collaborateurs concernés.

S'agissant des mesures en faveur des directions d'établissement, il est à relever que la DGEP a développé conjointement avec le Centre d'éducation permanente (CEP) et la DGRH un module de formation pour les cadres supérieurs et intermédiaires des établissements de formation rattachés au DEF. Ce séminaire intitulé E-Tablissement est interactif et orienté sur la pratique. Il touche principalement les domaines juridique, RH et financier. Les participantes et participants constituent un conseil d'établissement fictif et sont confrontés à un scénario évolutif comprenant diverses études de cas. Ils doivent prendre des décisions collectives, les justifier et les soumettre à des experts, ce qui renforce les compétences managériales des cadres de la DGEP et leur donne des outils pour gérer, voire anticiper, certaines situations délicates auxquelles le corps enseignant peut être confronté.

Pour sa part, la DGEO développe avec la DGRH des modules de formation visant à soutenir les doyennes et doyens dans le cadre de l'exercice de leur responsabilité fonctionnelle et non hiérarchique. Il s'agit d'une déclinaison de la formation existante pour le personnel administratif « objectif cadre ». Cette nouvelle offre de formation, hors du périmètre de la HEP, permet de disposer de modules en communs avec des professionnels d'autres milieux et vient compléter l'offre de la HEP plus spécifiquement axée sur le plan pédagogique.

Un guide d'accompagnement contre le harcèlement sexuel a également été créé à l'attention des professionnels de l'école de l'enseignement postobligatoire et donne des clés aux enseignants et directions pour gérer des cas entre adultes et élèves ou entre adultes. Il est en train d'être actualisé afin d'être mis à disposition des établissements scolaires dans le courant de l'année 2025. Ce document fournit des repères pour comprendre, prévenir et gérer le harcèlement sexuel, en apportant des clés concrètes pour réagir face à ces situations et accompagner les élèves concernés. Pour l'école obligatoire, le guide d'accompagnement destiné aux membres du personnel éducatif en cas de harcèlement sexuel est en cours d'adaptation pour être mis à disposition au cours de l'année 2025.

En outre, depuis la rentrée 2022, les nouvelles directrices et les nouveaux directeurs de la DGEO bénéficient d'un mentorat durant leur première année de fonction. Par ailleurs, un module de formation a été mis en place à leur intention. Celui-ci vise à donner les outils en lien avec la gestion du personnel enseignant, mais aussi à sensibiliser les nouveaux arrivants aux questions en lien notamment avec les difficultés rencontrées spécifiquement par le personnel enseignant et leur résolution. Il est à noter que, dans ce cadre mais également de manière régulière en cours de carrière, les directions sont également formées à la gestion des contentieux RH afin que les procédures soient diligentées dans le respect des règles qui prévalent en la matière. On ne saurait ainsi quittance de défaillance actuellement dans le suivi des situations RH impliquant des membres du corps enseignant dysfonctionnant. Au surplus, concernant l'aspect disciplinaire, il est à relever que le Grand Conseil a adopté le décret d'application

de l'article 12bis de l'accord intercantonal du 18 février 1993 sur la reconnaissance des diplômes de fin d'études (A-RDFE, BLV 400.94) afin de mettre en place les procédures cantonales fondant des décisions d'interdiction d'enseigner.

Enfin, la DGEO a créé, à la rentrée 2023, un nouveau poste visant notamment à apporter soutien et appui aux directions d'établissement dans le domaine de la gouvernance et de la conduite de leur établissement. La question de la gouvernance est, par ailleurs, en cours de réflexion tant au sein de la DGEO que de la DGEP. En effet, la gouvernance des établissements scolaires doit aujourd'hui répondre à de nouveaux défis en lien avec l'évolution des missions et l'essor démographique que connaît notre canton. Une transformation progressive du modèle organisationnel des établissements est ainsi envisagée afin de renforcer le suivi des situations d'élèves, l'encadrement du corps enseignant et le lien avec les parents.

2.3 Effectifs dans le domaine des ressources humaines (RH) à la DGEO et à la DGEP

La Direction des ressources humaines et des affaires juridiques (DRHAJ) de la DGEO comprend le personnel suivant :

- 5,9 ETP à sa direction (conduite de la direction, de l'Office RH et de l'Unité des affaires juridiques et de la surveillance (UAS), secrétariat, missions stratégiques) ;
- 2,2 ETP de conseillères et conseillers RH au sein du secteur prévention et SST ;
- 2,7 ETP de conduite de secteurs RH ;
- 17,6 ETP d'assistantes et assistants RH gérant les dossiers de près de 13'000 collaboratrices et collaborateurs ;
- à cela s'ajoutent 2,4 ETP de juristes spécialistes qui gèrent tant les dossiers du contentieux RH que les thématiques juridiques de portée plus générale au sein de la DGEO.

L'Unité ressources humaines de la DGEP compte, quant à elle :

- 1 ETP de responsable RH ;
- 2,7 ETP de conseillères et conseillers RH s'occupant de conduite de secteurs RH ;
- 0,8 ETP de juriste RH ;
- 7,3 ETP d'assistantes et assistants RH afin de gérer les dossiers d'environ 3'600 collaboratrices et collaborateurs.

Enfin, il convient de préciser que l'Office du personnel enseignant (OPES), dépendant du Secrétariat général du DEF, gère la partie du dossier des enseignantes et des enseignants relative aux salaires.

2.4 Evaluation du corps enseignant

En ce qui concerne la question de l'évaluation du corps enseignant, il convient de rappeler que celle-ci fait débat depuis de l'élaboration de la loi sur le personnel de l'Etat de Vaud. Un des problèmes majeurs réside dans le fait que l'évaluation doit être effectuée par le supérieur hiérarchique direct de la collaboratrice ou du collaborateur. Dans le cas du personnel enseignant, cette responsabilité incomberait ainsi à la directrice ou au directeur d'établissement. En effet, bien que membre du conseil de direction, les doyennes et doyens exercent une responsabilité fonctionnelle et non à proprement parler une fonction hiérarchique. Aussi, dès lors qu'en moyenne un établissement regroupe près d'une centaine d'enseignantes et d'enseignants, auxquels il convient d'ajouter les autres professionnels de l'établissement tels que le personnel administratif (secrétaires, dépositaires, bibliothécaires, assistantes et assistants à l'intégration), la mise en place d'entretiens annuels de suivi et de développement, tels qu'ils se pratiquent dans d'autres secteurs de l'administration, n'est pas envisageable sans procéder à de notables ajustements.

Il est à noter que cet aspect est dûment pris en compte dans le cadre des réflexions sur la gouvernance des établissements, mentionnées plus haut. Il serait assurément souhaitable de trouver un dispositif qui permette, à l'instar des entretiens de suivi et de développement, de dépister les situations d'épuisement ou d'insatisfaction.

3. CONCLUSION

L'ensemble des dispositifs décrits ci-dessus, à destination tant du personnel enseignant que des directions d'établissement, offre une palette de mesures tenant compte de l'évolution des besoins des établissements de formation de notre canton.

L'accompagnement et l'étayage des directions dans la gestion de situations RH complexes permettent aujourd'hui d'apporter des réponses adéquates et proportionnées en cas de manquements avérés. Cela contribue également à offrir, au sein de chaque établissement, le soutien nécessaire dans des situations d'inconfort professionnel grâce à des prestations individualisées.

Le suivi et le développement des compétences professionnelles du corps enseignant sont au centre des préoccupations des projets développés par le DEF. C'est le cas, en particulier, des actions spécifiques conduites par le département concernant l'entrée dans la profession, qui sont en constant développement dans notre canton et dont la réelle plus-value est également reconnue au-delà de nos frontières.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 13 août 2025.

La présidente :

Le chancelier :

C. Luisier Brodard

M. Staffoni