



VILLE DE LA CHAUX-DE-FONDS

RAPPORT DU CONSEIL COMMUNAL

relatif à la réorganisation des écoles communales
de la ville de La Chaux-de-Fonds (projet Direction 09)
et à la création d'un Conseil d'établissement scolaire

(du 27 avril 2009)

AU CONSEIL GENERAL DE LA VILLE DE LA CHAUX-DE-FONDS

Monsieur le président,
Mesdames les conseillères générales,
Messieurs les conseillers généraux,

Le présent rapport a, d'une part, pour but de réorganiser, d'une façon verticale et décloisonnée, les écoles communales de notre ville et, d'autre part, de créer un Conseil d'établissement scolaire voulu par le Grand Conseil et qui se substituera, dès la prochaine rentrée scolaire, à la Commission scolaire.

I. DIRECTION 09

Depuis la fusion administrative des écoles enfantine, primaire et secondaire, concrétisée par l'engagement d'un directeur administratif, l'ensemble des cadres de l'Instruction Publique travaille à mettre en place une structure verticale et décloisonnée qui permette aux différents partenaires éducatifs de s'identifier à une école et non à un degré d'enseignement. Ainsi, les travaux réalisés montrent que la Ville de La Chaux-de-Fonds peut être découpée en trois secteurs géographiques, représentant chacun une entité propre correspondant à une unité (nombre d'élèves, nombre de sites, encadrement de directions, ...) cohérente avec ce qui se développe dans le reste du canton.

L'intérêt et la particularité des écoles de La Chaux-de-Fonds résident dans l'opportunité de constituer trois secteurs autour de trois directeurs assumant la conduite de cette structure en toute collégialité et autour d'objectifs communs et partagés. Chaque directeur sera accompagné dans sa fonction par trois adjoints, chacun responsable d'un cycle scolaire.

En cohérence avec les travaux menés au niveau suisse (HarmoS), romand (Convention scolaire romande) et neuchâtelois, le projet présenté se veut innovateur et proche des problématiques rencontrées par les directions. Il doit permettre un meilleur pilotage des établissements dans la verticalité, une meilleure prise en charge des élèves en général et des élèves en difficulté en particulier, le développement d'un sentiment d'appartenance, une meilleure proximité des cadres de directions et finalement la mise en place de projets d'établissements susceptibles de contribuer à l'amélioration du climat scolaire.

1. Le projet Direction 09¹

Le projet Direction 09 résulte d'une volonté de la Commission scolaire de La Chaux-de-Fonds d'inscrire les Ecoles de la ville dans la perspective des changements qui ont été engendrés au niveau suisse, romand et cantonal.

Les notions de directions pédagogiques intégrées, de proximité, de cohérence verticale, de collaboration entre enseignants des différents cycles et d'encadrement des élèves en difficultés en sont les idées clés.

Dans cette optique, en date du 24 octobre 2006, la Commission scolaire confiait à un groupe de projet constitué des directions pédagogique et administrative le mandat de mettre en place une organisation intégrée des directions des Ecoles enfantine, primaire et secondaire en harmonie avec l'évolution générale de la scolarité dans ce pays.

Ce mandat faisait suite à la décision prise le 27 juin 2006 par le Conseil général d'accepter la modification temporaire de la structure directoriale de l'Ecole secondaire, par la mise en place d'une direction dite de « pilotage » pour une période de deux ans (cf. le PV du CG 2004-2008, pp. 2405-2427).

Par la suite, cette période transitoire a été prolongée d'une année par le Conseil général, le 26 juin 2008 (cf. le PV du CG 2008-2012, pp. 34-47).

¹ Afin de ne pas surcharger le texte, le masculin générique a été utilisé dans ce rapport.

En effet, le groupe de projet a dû constater qu'il fallait plus de temps que prévu pour la construction de références communes, pour l'appropriation du projet par le corps enseignant et pour la mise en phase réciproque avec le Service de l'enseignement obligatoire (SEO). La complexité du cadre de référence et des enjeux en présence n'a pas permis d'envisager la réalisation des objectifs fixés dans les délais prévus initialement.

La Commission scolaire a donc accepté de reporter d'une année l'entrée en fonction de la nouvelle organisation. Néanmoins, certaines mesures d'anticipation relevant du champ de compétences communales ont pu être prises dans le cadre du projet déjà à partir de la rentrée d'août 2008, concernant notamment la nouvelle structure de l'encadrement socio-éducatif (cf. le chapitre 7) et la mise en place d'appuis à l'Ecole enfantine (cf. le chapitre 9).

Les objectifs poursuivis

Par l'intégration des directions pédagogiques des trois Ecoles enfantine, primaire et secondaire, le projet vise, à moyen et long terme, à atteindre trois groupes d'objectifs.

Au niveau pédagogique :

- contribuer à la diminution de l'échec scolaire;
- favoriser l'insertion socio-professionnelle;
- promouvoir la continuité des pratiques pédagogiques;
- favoriser la mise en place d'une politique commune en matière d'évaluation des prestations des élèves;
- favoriser la connaissance globale et le suivi du cursus des élèves;
- favoriser la progression des élèves d'un cycle à l'autre.

Au niveau des relations de proximité :

- développer le sentiment d'appartenance;
- réduire la violence et les incivilités;
- promouvoir la collaboration avec les parents et renforcer le lien école-famille en matière éducative.

Au niveau organisationnel :

- améliorer le suivi de l'enseignement;
- stabiliser la charge administrative des enseignants et des directions;
- développer une politique commune de communication interne et externe.

La conduite du projet

Une organisation de projet adaptée à la complexité du système a été mise en place et trois niveaux de conduite ont été définis : les **options stratégiques** sont assumées par la Commission scolaire; le **pilotage** est pris en charge par un sous-groupe de la Commission scolaire; la **conduite opérationnelle** est traitée par le groupe de projet (restreint et élargi) et ses différents groupes de travail en fonction de mandats ponctuels.

Les responsabilités ont été attribuées de la manière suivante :

- **Mandant** : la Commission scolaire est la responsable finale du projet et à ce titre décide des options stratégiques, elle valide chaque phase sur la base d'informations fournies par le groupe de pilotage lors des points de décisions.
- **Groupe de pilotage** : il est responsable du pilotage du projet, il contrôle régulièrement l'avancement du projet, il valide les décisions opérationnelles importantes et, au besoin, il soumet les choix stratégiques au mandant. Le groupe de pilotage est composé de membres de la Commission scolaire.
- **Chef de projet** : il assume la direction opérationnelle du projet. Il planifie, coordonne, surveille et distribue les tâches aux membres du groupe de projet, en veillant à faire respecter les coûts et les délais prévus. Ce rôle est assumé par le directeur administratif des écoles.
- **Groupe de projet** : il assume la responsabilité opérationnelle du projet. Il assure la réalisation des différentes étapes du projet, il garantit les flux d'informations, ainsi que la concertation des instances et des personnes directement concernées et assume les aspects organisationnels du projet (budget, organisation des séances, apports théoriques, rédaction des rapports, etc.). Il établit les mandats des groupes de travail et représente le projet au niveau interne. Le groupe de projet est composé des directions d'école.
- **Groupes de travail** : ils sont chargés d'effectuer des analyses sur des thèmes spécifiques, de proposer des solutions ou des options et de présenter un rapport conclusif au groupe de projet. Outre les membres des directions, plusieurs enseignants et membres des services socio-éducatifs ont été intégrés dans ces groupes de travail.

Six groupes de travail ont été mis en place :

- GT1 - Cycles scolaires
- GT2 - Mesures d'aide aux élèves
- GT3 - Encadrement socio-éducatif
- GT4 - Organigramme des écoles

- GT5 - Communication
- GT6 - Participation-consultation des enseignants
- **Consultante-experte** : elle fournit une expertise et un appui ponctuel au niveau de la gestion du projet et au niveau des analyses effectuées par le groupe de projet, notamment en lien avec les réflexions cantonales concernant le Concordat HarmoS. En outre, elle vérifie l'adéquation entre les différents mandats attribués aux groupes de travail et le mandat général. Ce rôle est assumé par Mme Anne-Marie Broi, chargée de recherche pédagogique auprès du SEO.

Les priorités d'analyse retenues

Compte tenu de la complexité et de l'ampleur de la réforme en cours, ainsi que de la marge de manœuvre restreinte des Ecoles de La Chaux-de-Fonds, le groupe de projet s'est fixé quatre domaines prioritaires d'analyse en vue d'une introduction en cascade :

- l'élaboration d'une nouvelle structure de direction, en cohérence avec les objectifs stratégiques d'une école intégrée, notamment par la valorisation d'un fonctionnement par secteurs;
- la mise en place d'un encadrement socio-éducatif (ESE) adapté au fonctionnement par secteurs;
- l'introduction progressive de la RPT (nouvelle répartition de tâches entre Confédération et cantons dans le domaine de l'enseignement spécialisé); l'Ecole de La Chaux-de-Fonds mettra ses forces à disposition du nouvel Office de l'enseignement spécialisé (OES) dans le cadre d'expérimentations compatibles au niveau cantonal;
- le passage 5^e-6^e (dénomination actuelle) avec la mise en place d'une équipe pédagogique (enseignants généralistes et enseignants spécialistes).

Ces priorités trouvent leur motivation principale dans la volonté de centrer le projet sur la qualité des apprentissages et des enseignements.

L'implication du corps enseignant dans le projet

Les enseignants des trois écoles ont été impliqués dès le début dans les différentes phases du projet. Ils ont été consultés sur certaines options importantes et ont été informés au fur et à mesure des options décidées par les organes compétents.

Un certain nombre d'entre eux a participé activement aux groupes de travail traitant les thématiques pédagogiques.

Un de ces groupes avait comme tâche de déterminer une structure de participation du corps enseignant à la vie de l'école à partir de celles existant à l'École secondaire et dans d'autres écoles. Sa seconde mission consistait à mettre sur pied une structure consultative sur le projet Direction 09.

Pour éviter que le projet ne reste trop abstrait pour les enseignants, le groupe de projet a souhaité les informer sur l'avancement des travaux tout au long du processus. Il s'agissait de permettre au corps enseignant de se construire une représentation concrète de la mise en oeuvre du projet afin d'intégrer non seulement les visées générales du changement, mais aussi les implications sur le plan pratique au quotidien.

Un rapport intermédiaire élaboré par le groupe de projet en janvier 2008 a fait l'objet d'une vaste consultation auprès du corps enseignant par le biais d'un questionnaire. Les résultats de cette consultation ont permis de constater une adhésion claire, mais critique, des enseignants des trois écoles à cet important projet de réorganisation (cf. l'annexe 1).

La collaboration avec le canton

Le projet Direction 09 vise également à anticiper les changements à venir de la scolarité neuchâteloise qui devra s'adapter aux différentes contraintes au niveau romand (Convention scolaire romande, plan d'études romand) et au niveau national (Concordat HarmoS).

Citons les éléments de changements les plus marquants en matière d'organisation de l'école :

- l'harmonisation des structures : école obligatoire dès quatre ans, huit années d'école primaire ou élémentaire (cycles 1 et 2), trois années d'école secondaire (cycle 3);
- l'harmonisation des plans d'études : introduction d'un plan d'études romand (PER), recours à des moyens d'information attestant des connaissances et compétences des élèves, épreuves de références;
- d'autres aspects de la vie scolaire sont pris en compte dans les conventions nationales et romandes, mais elles ne concernent pas le présent rapport. Citons toutefois que l'aménagement de la journée scolaire, notamment en ce qui concerne les horaires blocs et les structures d'accueil extrascolaires, fait l'objet de réflexions des autorités compétentes.

On le voit, la marge de manœuvre de l'École de La Chaux-de-Fonds est limitée par les futures décisions que prendra le Canton dans les différents domaines concernés. En particulier, les mandats attribués au GT1 (cycles scolaires) et au GT2 (mesures d'aide aux élèves) dépendent fortement des orientations qui seront décidées par le Département de l'éducation, de la culture et des sports (DECS).

Or, depuis le démarrage des travaux du projet Direction 09, les dossiers cantonaux (introduction du PER et introduction des cycles selon HarmoS) ont évolué et les lignes directrices commencent à se dessiner.

Dans ce contexte, à l'instigation des directions de La Chaux-de-Fonds, plusieurs rencontres ont eu lieu avec M. Jean-Claude Marguet, chef du SEO, dans le but de s'informer mutuellement sur les démarches en cours au niveau cantonal et au niveau communal, de garantir la compatibilité des options prises et d'harmoniser les calendriers respectifs.

Remercions au passage le SEO d'avoir accepté d'associer Mme Anne-Marie Broi au Groupe de projet en qualité d'experte-consultante afin de garantir la cohérence entre les travaux entrepris de part et d'autre, tâche qu'elle a conduit avec tact et compétence.

Parallèlement aux travaux de l'École de La Chaux-de-Fonds, le SEO a adopté un rythme de travail plus soutenu dans la perspective d'une adaptation de l'école neuchâteloise. Au niveau cantonal, différents groupes et commissions chargés de mettre en place ces changements se sont constitués, avec la participation, entre autres, d'élus communaux et de directeurs d'école.

Plus récemment, divers contacts avec les instances cantonales compétentes ont eu lieu et des ajustements mutuels quant aux pistes de réflexion et aux rythmes d'avancement des travaux ont été apportés. En particulier, dans son courrier du 19 décembre 2008, la cheffe du DECS, Mme Perrinjaquet, a fait part du soutien du canton au projet Direction 09 « dans la mesure où la gouvernance prévue va dans le sens souhaité par le Conseil d'Etat ».

Le but de ces contacts était surtout d'assurer la compatibilité entre le projet Direction 09 de La Chaux-de-Fonds et les axes cantonaux, notamment par rapport aux points ci-dessous :

- **L'intercommunalité** : le découpage en secteurs des écoles de La Chaux-de-Fonds s'inscrit parfaitement dans la réflexion que mène actuellement le canton par rapport à un futur modèle d'organisation des écoles basé sur les ressorts (cercles) scolaires intercommunaux.

- **L'ouverture à l'enseignement confié à des enseignants semi-généralistes** : le projet Direction 09 est résolument tourné vers cette forme d'enseignement aux degrés 5 et 6 actuels. Les ressorts scolaires, a fortiori intercommunaux, pourront gérer les problèmes posés par les locaux en matière de regroupement des classes de 5^e et 6^e de façon à permettre la création d'équipes pédagogiques formées de généralistes et de spécialistes responsables conjointement de l'orientation des élèves sur deux ans. Tant HarmoS que le plan d'étude romand défendent l'idée d'un demi-cycle 5^e année - 6^e année actuelles.
- **L'efficacité de l'enseignement** : toute la démarche vise à améliorer la qualité de l'enseignement et à favoriser les apprentissages des élèves en renforçant l'intégration des directions dans des secteurs de proximité et en leur permettant de mieux connaître les élèves, leurs familles et le corps enseignant.
- **L'attention particulière aux élèves en grande difficulté** : une large place a été accordée dans notre réflexion aux enfants en grande difficulté et aux moyens de les aider dans leur cursus scolaire.

2. Bases de la nouvelle organisation

Les nouveaux cycles scolaires

Le Concordat HarmoS, la Convention scolaire romande et le Plan d'études romand prévoient un nouveau découpage de la scolarité obligatoire en 3 cycles :

Cycle 1 (1-4) : 1^{ère} partie du cycle : 1^{ère} et 2^e enfantine
2^e partie du cycle : 1^{ère} et 2^e primaire

Cycle 2 (5-8) : 1^{ère} partie du cycle : 3^e et 4^e primaire
2^e partie du cycle : 5^e primaire et 6^e secondaire

Cycle 3 (9-11) : 7^e, 8^e et 9^e secondaire

D'après HarmoS (art. 5, alinéa 4), « le temps nécessaire à titre individuel pour parcourir les différents degrés de la scolarité dépend du développement personnel de chaque élève ».

Afin de différencier les apprentissages à l'intérieur d'un cycle et ainsi permettre aux élèves de le parcourir à un rythme individualisé, des activités de décloisonnement et des collaborations entre les enseignants à l'intérieur du cycle devront être mises en place.

Suite à l'approbation d'HarmoS par le parlement neuchâtelois en juin 2008, le Canton a fixé les modalités relatives à la mise en œuvre de l'école obligatoire dès l'âge de quatre ans révolus, le jour déterminant étant le 31 juillet. Dans ce cadre, le DECS a indiqué que l'école serait rendue obligatoire pour les élèves des deux degrés de l'école enfantine actuelle à **partir de l'année scolaire 2011-2012.**

La répartition en secteurs

Le pilotage d'une Ecole chaux-de-fonnière intégrée implique une subdivision de la ville en secteurs. Le suivi des 4'600 élèves que comptent actuellement les trois Ecoles enfantine, primaire et secondaire ne peut pas être assuré par une seule équipe dirigeant une entité unique. Toutefois, les grandes options dépendent de la direction collégiale.

La division de la ville en trois secteurs correspond donc à une logique de répartition équilibrée de la charge de travail entre trois équipes de direction. Chaque secteur présente en effet une taille critique adéquate par rapport à l'organisation de la direction d'école.

L'organisation par secteur, en veillant au maintien des spécificités des cycles, prend sens dans la mesure où elle aboutit à un meilleur suivi éducatif et pédagogique des élèves et à une meilleure connaissance des familles tout au long des onze années de la scolarité obligatoire.

Par ailleurs, notons qu'une rapide étude quantitative laisse apparaître que la taille d'un secteur en ville de La Chaux-de-Fonds correspond approximativement à la taille des divers ressorts scolaires du canton : Le Locle, Val-de-Ruz, Val-de-Travers, etc. Cet élément important inscrit le projet Direction 09 dans une perspective de compatibilité cantonale.

Les visées de la nouvelle organisation

Les lignes directrices de la future organisation scolaire sont indiquées ci-après.

Concernant la direction :

- une équipe de direction soudée garante de l'unité et de la cohérence entre les secteurs;

- une coordination concertée entre les directions de secteur et de cycle autour d'objectifs communs;
- une répartition précise et connue des tâches de direction;
- un travail de proximité de la direction dans les secteurs;
- une direction connaissant bien les degrés qu'elle dirige;
- des postes de direction attractifs;
- une structure administrative unifiée, rationnelle et accueillante;
- un modèle organisationnel de direction transférable en d'autres lieux dans le canton.

Concernant la conduite de l'école :

- l'intégration progressive des classes de l'Ecole enfantine actuelle dans les collèges et dans les secteurs;
- un renforcement de la connaissance réciproque, par les directeurs et les enseignants, des fonctionnements, des programmes et des pédagogies pratiquées dans les trois cycles;
- une pratique pédagogique différenciée visant l'équité et la cohérence entre les secteurs et les cycles, selon les âges et les besoins des élèves;
- des rites de passage entre les cycles comme éléments d'une progression cohérente et formatrice;
- le développement d'une vie de secteur favorisant le dynamisme et l'engagement des divers acteurs de l'école (projets, groupes de réflexion, recherche, expériences pédagogiques, esprit critique et constructif).

Concernant les relations direction-enseignants dans les secteurs :

- une communication entre directions et enseignants valorisant l'interaction;
- une organisation souple de la hiérarchie au service des besoins du secteur;
- une présence forte de la direction dans les secteurs afin de répondre au besoin de partage et d'écoute du corps enseignant;
- le développement d'un sentiment d'appartenance par la poursuite d'objectifs pédagogiques communs à l'ensemble du secteur;
- une certaine autonomie et une marge de manœuvre décisionnelle dans les secteurs.

Concernant le suivi des élèves :

- un encadrement socio-éducatif renforcé au sein de l'école au service des enfants et des familles;
- un suivi des situations familiales dans le long terme selon le principe de la verticalité;
- la poursuite d'une action éducative visant à donner le maximum de chances de réussite à chaque élève tout au long de sa scolarité.

3. Organisation des directions

La dotation actuelle

Pour l'encadrement de direction, les Ecoles de la Ville peuvent compter actuellement sur un total de **8.2 postes** (sans la direction administrative):

- 4.7 postes pour l'Ecole secondaire (un directeur général, une adjointe à la direction générale et trois directeurs/trices adjoints, directeurs/trices de centre) ;
- 2.5 postes pour l'Ecole primaire (un directeur et deux directrices adjointes) ;
- 1 poste pour l'Ecole enfantine (deux directrices adjointes).

L'effectif total des élèves est actuellement (année scolaire 2008-2009) de 4587 unités réparties comme suit :

- 1780 élèves à l'ES (dont 380 élèves en classes d'orientation et 88 en classes de transition);
- 2104 élèves à l'EP;
- 703 élèves à l'EE.

À noter que, lorsque l'EE deviendra obligatoire, le nombre d'élèves de 4 ans augmentera d'environ 15 % (cf. le chapitre 2).

Toutefois, en l'état des travaux, il s'agit de considérer ces chiffres en fonction de l'âge des enfants, des situations sociales, des attentes de l'école, notamment en matière d'orientation, et également de l'organisation des lieux d'enseignement. La variabilité qualitative de ces critères ne permet pas de calculer le « nombre d'élèves par cadre de direction » et d'appliquer ce taux à une nouvelle organisation de manière linéaire.

La nouvelle organisation

Le modèle d'organisation des directions reflète trois exigences fondamentales :

- la nécessité de doter chaque secteur d'une équipe de direction pouvant assurer l'encadrement pédagogique de l'ensemble des enseignants du secteur, ainsi que le suivi des élèves attribués aux différents collèges du secteur tout au long de leur scolarité;
- la nécessité d'avoir une direction générale qui garantisse un pilotage fort de l'ensemble de l'Ecole, une efficacité dans la prise de décision et une cohérence au niveau de la conduite des projets;
- l'importance de doter les postes d'une charge d'enseignement compatible avec l'ampleur des tâches de direction.

La Commission scolaire a opté pour le modèle prévoyant une direction générale composée de trois directeurs de secteurs, plus le directeur administratif. Dans chacun des trois secteurs, une équipe de direction constituée du directeur de secteur et de trois adjoints, un par cycle, est mise en place (cf. l'organigramme à l'annexe 2).

Par rapport à la dotation totale actuelle de la direction pédagogique (8.2 postes), la nouvelle dotation représente une augmentation d'environ 1.4 postes.

Un président de la direction générale est désigné par le Conseil communal pour un mandat de quatre ans. L'organisation permet un fonctionnement de direction dans la collégialité à tous les niveaux du système.

Dans cette structure, les liens hiérarchiques sont clairs et les responsabilités sont réparties de manière cohérente entre direction de secteur et direction de cycle. De modestes pourcentages d'enseignement, visant à donner plus de poids à la crédibilité pédagogique des directeurs, sont envisageables.

Cette structure correspond à celle que souhaite le Canton et à celle qui se met en place dans d'autres régions du Canton, comme par exemple au Val-de-Travers pour la rentrée prochaine. Notons que le Val-de-Travers adopte une dotation de 3,3 postes, égale à celle d'un de nos secteurs.

En outre, dans l'optique d'un rapprochement au niveau scolaire entre La Chaux-de-Fonds et Le Locle, la commune voisine pourrait constituer un quatrième secteur, s'intégrant de façon naturelle dans ce modèle d'organisation.

Enfin, si les contacts actuellement favorables établis avec l'entité scolaire de la Vallée de la Sagne et des Ponts se concrétisent, notre système permet d'avoir les forces nécessaires pour intégrer les élèves concernés sans difficultés de gestion.

La répartition des tâches au sein des directions

Les tâches principales, non exhaustives, que doit assumer la direction des écoles sont listées ci-dessous.

- suivi de l'enseignement d'un cycle du secteur,
- suivi de l'équipe d'encadrement socio-éducative,
- suivi des élèves d'un cycle du secteur, soit environ 28 à 32 classes,
- relations avec les familles,
- gestion des ressources humaines,
- gestion des remplacements,
- coordination entre les secteurs,
- coordination entre les cycles,
- réflexion et stratégie,
- représentation,
- rapports,
- budget et comptes,
- organisation des classes,
- horaires,
- gestion des projets de cycle,
- gestion des projets de secteur.

Une répartition claire des responsabilités et des tâches entre les directeurs de secteurs et les directeurs adjoints est une prémisses incontournable pour un bon fonctionnement. Par ailleurs, les enseignants devront savoir, en fonction des différents besoins, à qui s'adresser en premier lieu.

Les directeurs de secteur auront un double rôle : ils devront à la fois assumer la direction du secteur et le pilotage général de l'École. Du point de vue organisationnel, ce double mandat implique, d'une part, une disponibilité forte dans le secteur pour le corps enseignant et, d'autre part, un investissement systématique et régulier pour assurer une gestion collégiale de l'École.

En outre, les directeurs de secteur seront chargés, chaque année, de l'organisation générale des classes de la Ville (répartition des classes dans les différents collèges, attributions des enseignants, engagements de nouveaux enseignants, attributions des élèves, élaboration des horaires, etc.).

Une collaboration étroite entre les trois directeurs de secteurs sera indispensable, afin d'assurer que les tâches puissent se réaliser de manière transversale aux secteurs.

Une responsabilité importante échoira donc à la direction générale, celle d'assurer de façon collégiale la cohésion et la cohérence de l'école chaux-de-fonnière, tant dans les secteurs que par cycle. En outre, les directeurs de secteur se répartiront les responsabilités transversales de chaque cycle.

Les directeurs adjoints, quant à eux, assumeront dans chaque secteur des tâches spécifiques aux cycles auxquels ils seront attribués, notamment au niveau du suivi de l'enseignement, du contrôle de la qualité de l'enseignement et du suivi pédagogique des élèves.

Une forte dynamique d'équipe sera à la base du fonctionnement de la direction dans chaque secteur. En même temps, une dynamique transversale entre les directeurs adjoints d'un même cycle permettra de traiter de manière unifiée les problématiques spécifiques à chaque cycle.

L'annexe 3 présente la répartition des responsabilités et des tâches entre le directeur de secteur et les directeurs adjoints.

La localisation des directions

Actuellement, les directions pédagogiques des Ecoles sont localisées à Serre 14 avec l'administration, à l'exception des directeurs de centre de l'Ecole secondaire qui disposent de leur propre secrétariat.

Le nouveau modèle d'organisation prévoit la localisation de tous les membres de la nouvelle direction pédagogique dans des collèges, dans le but de privilégier les rapports de proximité avec le corps enseignant et avec les élèves, selon le modèle ci-dessous.

- **Secteur Nord-Est** : centralisation complète de la direction et du secrétariat de secteur au Centre de Numa-Droz.
- **Secteur Nord-Ouest** : centralisation complète de la direction et du secrétariat de secteur au Centre des Forges.
- **Secteur Sud** : deux lieux distincts sur Crêtets et Bellevue, avec deux entités de secrétariat de secteur ; cette situation avec deux secrétariats existe déjà actuellement à l'Ecole secondaire (Bellevue et Crêtets).

Cette proximité présente différents avantages au niveau de la gouvernance de l'école :

- les enseignants peuvent accéder plus rapidement à la direction et celle-ci peut assurer une meilleure réactivité;
- la qualité des relations entre enseignants et direction peut être améliorée;
- la présence des directions sur place favorise le développement d'un climat d'école sécurisant;
- les messages que l'on fait passer auprès du corps enseignant et auprès des élèves peuvent bénéficier d'une meilleure cohérence;
- un sentiment d'appartenance peut plus facilement se déployer.

4. Organisation de l'administration

Le bilan de la réorganisation administrative

La réorganisation des structures administratives des écoles a démarré en 2005, avec l'engagement d'un directeur administratif. Une nouvelle unité administrative a été mise en place, impliquant le regroupement à Serre 14 du secrétariat général de l'Ecole secondaire qui était auparavant basé à Numa-Droz avec celui des Ecoles enfantine et primaire.

Les responsabilités administratives sectorielles ont également été regroupées, avec la création de deux nouvelles fonctions, le responsable du secteur logistique et le responsable du secteur comptabilité/personnel. Les anciennes fonctions d'administrateurs et d'administrateurs adjoints ont été supprimées.

Un secrétariat a été maintenu dans chacun des quatre sites de l'Ecole secondaire (Forges, Numa-Droz, Crêtets et Bellevue) afin de pouvoir répondre sur place aux besoins des directions, des enseignants et des élèves.

Pour rappel, cette réforme des structures poursuivait les objectifs suivants :

- favoriser le processus d'intégration des Ecoles de la Ville;
- décharger les directions pédagogiques de certaines tâches administratives;
- harmoniser et rationaliser les processus de travail administratif.

La responsabilité de différents dossiers a été transférée, entièrement ou partiellement, des directions pédagogiques à l'unité administrative. On peut citer, à titre d'exemple, la gestion budgétaire, la gestion des projets informatiques, la gestion de la logistique ou l'organisation des transports scolaires.

La rationalisation de l'activité administrative a été conduite de manière à préserver le niveau quantitatif et qualitatif de l'ensemble des prestations fournies et les principaux résultats obtenus concernent notamment :

- **le regroupement** de certaines activités qui étaient auparavant séparées et la définition de nouvelles procédures, comme par exemple la gestion des commandes et de la distribution du matériel scolaire, la gestion administrative de tout le personnel enseignant ou l'unification de la gestion comptable et financière;
- la redéfinition de certains **processus de travail**, comme par exemple la gestion des remplacements d'urgence des enseignants, la gestion des paiements internes ou la planification et le suivi des projets relatifs aux bâtiments scolaires;
- la réforme générale du **système de gestion et de transmission des informations et des circulaires** aux enseignants par le biais de l'informatique;
- le développement **d'outils informatiques** adaptés aux besoins, permettant d'accomplir certaines tâches de manière plus rapide et plus précise, par exemple la planification des activités des classes, les attributions des maîtres, les prévisions d'effectifs, les commandes de matériel par les enseignants, etc.;
- la consolidation des secrétariats de centre de l'École secondaire au niveau du personnel de secrétariat, des horaires d'ouverture des guichets et de la coordination avec l'administration centrale.

L'adaptation et le renforcement de l'administration

La mise en place d'un centre de direction et d'administration unique pour toutes les écoles de la ville a permis de créer une forte dynamique entre les différents acteurs travaillant sous le même toit grâce au développement de synergies positives :

- entre les directions des trois écoles;
- entre les directions et l'administration des écoles;
- à l'intérieur de l'administration des écoles.

Les résultats positifs se sont fait sentir au niveau du pilotage global des écoles et au niveau de l'efficience et de l'efficacité du travail administratif.

Au niveau de l'administration, les synergies développées entre les personnes travaillant côte à côte ont permis de contenir les effectifs de personnel, voire même de les réduire légèrement, malgré l'augmentation continue des prestations effectuées ces dix dernières années et en particulier ces quatre dernières années avec la délégation de plusieurs tâches à l'administration, tâches qui étaient auparavant assurées par les directions pédagogiques.

Ce processus de réorganisation avait été mis en place dans la perspective de l'intégration des écoles de la ville et les résultats obtenus confirment l'adéquation par rapport à cet objectif. L'organisation de l'administration ne nécessitera donc pas de changements majeurs, mais des adaptations ponctuelles en fonction de la décentralisation des directions pédagogiques dans les secteurs.

Les éléments principaux de cette adaptation concernent :

- le maintien d'un modèle d'organisation mixte centralisée / décentralisée de l'administration, mais avec un renforcement des secrétariats décentralisés dans les secteurs en contact avec les directions respectives;
- un réexamen de l'attribution de certains dossiers transversaux en fonction des directions en charge de ces dossiers;
- une attention particulière à limiter l'investissement « naturel » du personnel de secrétariat dans la vie de l'école, en tenant compte des expériences du passé, afin d'éviter les surcharges chroniques face aux moyens disponibles limités.

Le secrétariat de Serre 14 sera donc maintenu et remplira des tâches d'administration générale. La collaboration sera étroite entre les directeurs de secteur, le directeur administratif et son équipe.

Néanmoins, au vu de la décentralisation des directions pédagogiques dans les secteurs et compte tenu des dotations actuelles des Centres de l'École secondaire, il sera nécessaire d'attribuer aux secteurs 1.5 postes supplémentaires, soit un demi-poste supplémentaire dans chaque secteur.

La réorganisation partielle du secrétariat pourra se faire de la manière suivante :

- 0.5 postes : délocalisation de personnel de Serre 14 vers les secteurs;
- 1.0 poste : création d'un nouveau poste.

Cette légère augmentation de la dotation totale se révèle indispensable pour les raisons suivantes :

- la décentralisation partielle du personnel administratif, indispensable au projet Direction 09, fera perdre certains effets positifs liés à la dynamique d'équipe acquis grâce au regroupement des secrétariats en 2005;
- certains processus de travail seront complexifiés à cause de l'éloignement entre l'administration centrale et les directions pédagogiques, avec une augmentation du travail liée aux nouveaux flux internes de l'information qui devront être mis en place;
- la facilité de contact direct entre le personnel de secrétariat, les enseignants et les élèves dans un collège, bien que cela soit positif en soi, peut engendrer une augmentation du travail lié aux innombrables petits services sollicités auprès des secrétaires.

L'annexe 4 décrit les principales responsabilités et tâches dévolues à la direction administrative, celles-ci étant bien entendu réalisées en étroite collaboration et concertation avec les directions pédagogiques. Le tableau indique notamment quelles sont les tâches accomplies ou pouvant être accomplies par les secrétariats des secteurs (tâches décentralisées).

5. Participation des enseignants dans la nouvelle structure

Les systèmes informatifs, consultatifs, voire participatifs des Ecoles de La Chaux-de-Fonds présentent actuellement d'importantes différences de fonctionnement; ils répondent aux besoins actuels et correspondent à une culture propre d'école.

Après une étude de ce qui se fait ici et ailleurs en la matière, le GT6 a investi dans une large réflexion.

Il a posé les premières ébauches d'un système participatif en fonction des trois critères suivants:

- domaine de la vie scolaire concerné;
- objectifs de la participation souhaitée;
- organe participatif souhaité.

Le but de la participation du corps enseignant est de contribuer au développement d'un climat de confiance au sein de l'école et de permettre à l'institution d'évoluer dans le contexte changeant de la société.

Cette démarche de participation doit permettre la communication et l'échange entre direction et enseignants sur les sujets qui constituent l'ensemble de la vie scolaire. Un certain nombre de ces thèmes devront entrer dans le champ de compétence décisionnel des organes de participation.

Le modèle de participation des enseignants

Privilegiée au niveau pédagogique, relationnel et organisationnel par les directions, la grille de neuf cases représente un modèle d'organisation pertinent en matière de participation des enseignants :

	Secteur Nord-Ouest	Secteur Nord-Est	Secteur Sud
Cycle 3	2	2	2
Cycle 2	2	2	2
Cycle 1	2	2	2

Une représentation du corps enseignant peut dès lors être envisagée dans les instances suivantes :

- le conseil de secteur;
- le conseil de cycle;
- le conseil de l'école.

Concernant le nombre de délégués des enseignants, deux variantes ont été proposées par le GT6.

- Une variante à 18 délégués, soit deux délégués par case, assurerait aux enseignants une représentativité équitable en fonction de leur formation, de leur statut, de leur degré d'enseignement (EE-EP / EP-ES / spécialistes-généralistes).

Cependant cette variante, développée à partir de l'organe de participation actuel de l'École secondaire, peut avoir le désavantage d'être plus lourde à gérer. De plus, dans la mesure où des décharges devront être attribuées, l'investissement aura un coût.

- Une variante à neuf délégués permettrait de travailler de manière plus souple et d'ouvrir au besoin des groupes de travail sur mandat.

Elle s'appuie cependant sur un seul délégué de cycle par secteur et elle ne garantit qu'une représentativité partielle des différents enseignants dans le conseil de cycle par secteur, unité de base du système participatif et du conseil de cycle. Au niveau des conférences de secteur et au niveau du conseil de l'école, la représentativité est par contre assurée.

- La Commission scolaire a souhaité que la participation des enseignants se mette en place sur une formule à 18 délégués et qu'une évaluation de ce système soit faite après deux ans d'expérience.

Les principes de fonctionnement de la participation du corps enseignant

Les points ci-dessous développent l'état de la réflexion du GT6 en matière de fonctionnement de la participation des enseignants dans la nouvelle structure.

- Quelle que soit la structure choisie, la représentativité des différents profils d'enseignants doit être garantie dans les différents organes.
- Les délégués sont élus chaque année par les enseignants de cycle par secteur auxquels ils appartiennent; leur mandat peut être renouvelé mais n'excède pas cinq ans. Une décharge horaire leur est octroyée.
- Le conseil de l'école a des prérogatives décisionnelles dans certains domaines lorsqu'il s'agit de décider d'objectifs pédagogiques à long terme. Ces domaines sont les suivants :
 - l'organisation de la vie scolaire;
 - la relation avec les familles;
 - les projets pédagogiques;
 - les projets éducatifs extra-scolaires;
 - les relations direction-corps enseignant;
 - les priorités budgétaires dans le cadre de l'autonomie de l'école.
- Tous les cadres de direction font partie du conseil de l'école; le président de la direction générale en assure la présidence.
- Le conseil de l'école se réunit au minimum deux fois par année et prend des décisions sur les objectifs à long terme dans les domaines cités.
- Les décisions sont prises à la majorité des membres présents; en cas de litige direction-enseignants, une consultation du corps enseignant est organisée avant de recourir à l'arbitrage du Conseil communal.
- Les conseils de secteur et de cycle ont une fonction de concertation et de participation. Leur rôle est de seconder le conseil de l'école et d'en nourrir ses thèmes de réflexion dans les différents domaines de la vie scolaire.

6. Participation des parents d'élèves dans la nouvelle structure

Les parents d'élèves sont inclus dans ce projet par leur participation au Conseil d'établissement scolaire. De plus, ils devront désigner trois représentants par secteur qui rencontreront la direction du secteur au moins deux fois par année pour évoquer les différents sujets liés à la vie de l'école.

7. Organisation de l'encadrement socio-éducatif

L'analyse des besoins

L'enjeu de l'encadrement socio-éducatif (ESE) consiste à répondre efficacement et rapidement à des problèmes rencontrés dans le quotidien de la classe. Le but est d'estimer dans des délais brefs le type de prise en charge pour mieux orienter les décisions à prendre, tout en évitant les lourdeurs administratives.

Le GT3 a articulé son modèle d'encadrement socio-éducatif autour de trois principes :

- remédier dans la durée;
- trouver des alternatives à l'exclusion;
- renforcer les relations avec les familles.

Le but des travaux du GT3 était d'identifier les complémentarités entre les degrés et de développer un concept cohérent qui respecte les besoins spécifiques des élèves en fonction de leur âge, en passant d'une logique centrée sur « l'école » à une logique centrée sur les notions de «secteur» et de « verticalité ».

Les concepts de « réseau » et « d'équipe pluridisciplinaire » se profilent.

Le travail en réseau et ses enjeux

Deux modèles ont été notamment analysés : ceux de Genolier (VD) et d'Annemasse (France).

Il ressort de cette analyse qu'un ESE travaillant en **réseau** dans **chaque secteur** est une structure qui s'impose et qu'il s'agit de préciser.

Par définition, un réseau se constitue d'un groupe de professionnels travaillant sur des problématiques et des enjeux communs ou convergents. Le moteur du fonctionnement d'un réseau est le partage et la mutualisation.

Ses vocations relèvent de l'entraide, de l'information, de la réflexion collective et de la coopération.

Ainsi, pour associer proximité et compétence, il s'agit d'apporter au bon moment les réponses adéquates à un problème souvent multidisciplinaire. Cela permet de partager des représentations qui sont essentielles pour stimuler les collaborations.

Sur un autre plan, la réponse aux besoins est l'objectif premier et suppose la capacité de conduire une évaluation collective et correcte de ceux-ci.

Dès lors, un encadrement socio-éducatif efficace oblige l'école à disposer d'un système d'évaluation des cas à traiter qui permette de transmettre de façon synthétique les informations pertinentes à l'ensemble des acteurs concernés, notamment pour répondre rapidement aux besoins des bénéficiaires du réseau, parents et élèves.

L'organisation du réseau

Réseau de base dans un secteur :

- Direction
- Membres de l'ESE (Encadrement Socio-Educatif)

Personnes et services ressources :

- Médecin scolaire
- Infirmières scolaires
- SMPEA (Service médico-psychologique pour l'enfance et l'adolescence)
- OCMT (Office cantonal des mineurs et des tutelles)
- Centre d'orthophonie
- OROSP (Office régional d'orientation scolaire et professionnelle)
- Bureau du délégué aux étrangers
- CAPPES (Centre d'aide et de prévention pour les professionnels des établissements scolaires)
- Polprox (Police de proximité)
- UPE (unité de promotion éducative, EP), CRIC (classe de remédiation intensive du comportement, ES), OASIS (outil d'adaptation sociale et d'insertion scolaire, ES)

Les champs de compétences de l'encadrement socio-éducatif devront être répartis dans chaque secteur et définis de manière précise et synthétique.

Le fonctionnement de l'encadrement socio-éducatif

Une organisation de l'école en secteurs implique la création d'une équipe d'encadrement socio-éducatif **pluridisciplinaire** représentative des besoins dans leur verticalité.

Les besoins exprimés peuvent être pris en compte selon trois champs de compétences qui doivent être présents dans chaque secteur :

	Secteur Nord-Ouest	Secteur Nord-Est	Secteur Sud
Composante de la Psychologie en milieu scolaire	X	X	X
Composante de l'Assistance sociale	X	X	X
Composante du Travail éducatif	X	X	X

Dans la perspective de répartir ces champs de compétences entre différentes personnes, on peut imaginer que :

- une même personne occupera deux fonctions (sur deux cases verticales) car la composante généraliste (travail éducatif) reste importante dans le cadre scolaire;
- au départ, selon les pourcentages attribués, il sera peut-être nécessaire qu'une personne travaille sur deux secteurs, même si ce n'est pas la ligne idéale et souhaitée;
- les cases peuvent être divisées selon les pourcentages de travail; la dotation en terme de postes de travail de l'encadrement socio-éducatif de chaque secteur est précisée : il s'agit de deux postes, soit six au total pour l'ensemble de l'école.

La dotation de l'encadrement socio-éducatif

La Commission scolaire a validé le principe d'un encadrement socio-éducatif (ESE) selon les composantes du réseau et de l'équipe pluridisciplinaire centrée sur un secteur, ainsi que l'octroi de six postes au total, soit deux postes à 100% par secteur.

Sur cette base, le Conseil communal a accepté d'augmenter la dotation de l'ESE de 0.75 poste et une nouvelle assistante scolaire pouvant assurer surtout la composante d'assistance sociale a ainsi été engagée avec entrée en fonction au 1^{er} janvier 2009.

Par ailleurs, pour compenser la diminution du taux d'activité de notre psychologue en milieu scolaire, un mandat de prestation équivalent à 25% d'un poste de travail a été confié à l'OROSP.

Pour concrétiser ces changements, des aménagements au sein de l'ESE et des secteurs ont été mis en place, dans le but de créer des équipes pluridisciplinaires dans chaque secteur.

Les nouvelles équipes ont commencé à fonctionner sur la nouvelle base sectorielle dès janvier 2009, avec comme objectif principal l'amélioration de la verticalité.

Une démarche participative avec les membres actuels des services socio-éducatifs a été instaurée dans le but de définir le nouveau cadre du travail commun et les règles de fonctionnement des équipes pluridisciplinaires.

8. Instauration des cycles scolaires dans la nouvelle structure

Au regard des éléments développés dans l'introduction de ce document, notamment les implications d'HarmoS et de la Convention romande sur l'actuel système scolaire, l'autonomie communale est bien restreinte. L'introduction de trois cycles, la codification des résultats, les conditions de progression dans le cursus scolaire, les principes de promotion, la fréquence et la forme des bulletins scolaires seront de la compétence du canton.

Dans le contexte de Direction 09, la constitution d'équipes pédagogiques dans chaque secteur favorisera la connaissance globale des élèves, le suivi de leur cursus tout au long de la scolarité obligatoire et leur progression d'un cycle à l'autre.

Comment se déroulera, dans un secteur donné, le parcours d'un élève intégré dans l'enseignement régulier après la mise en place des nouveaux cycles ?

La réponse à cette question est essentiellement de la compétence du canton. Néanmoins, dans un but d'anticipation, les thèmes suivants ont d'ores et déjà été abordés au sein du GT1 :

- les actions à mener pour favoriser l'émergence du premier cycle;
- les modalités de collaboration entre les enseignants de ce cycle;

- l'intégration de la 6e année dans le deuxième cycle;
- la place de l'orientation dans ce cycle;
- la mise en place de la nouvelle équipe pédagogique;
- la transition entre les cycles actuels et les cycles futurs.

9. Cursus d'un élève dans l'enseignement spécialisé

Dans sa déclaration du 30 janvier 2003 sur les finalités et objectifs de l'École publique, la Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin (CIIP) confirme l'école dans ses missions d'instruction et de transmission culturelle auprès de tous les élèves dont il s'agit de développer les potentialités de manière optimale. Elle relève également les missions d'éducation, de transmissions de valeurs sociales et de développement de la personnalité.

En ce qui concerne les élèves, leur formation scolaire s'appuie sur les principes suivants :

- le respect de la personne;
- les droits et devoirs de la personne humaine ainsi que les droits de l'enfant;
- le principe de l'éducabilité, qui suppose que chacun est en mesure d'apprendre si les conditions lui sont favorables et que l'enseignant, l'élève et l'environnement y contribuent;
- le principe de l'égalité et de l'équité, assurant à chaque élève les possibilités et moyens de formation correspondant à ses besoins.

En accord avec ces principes fondamentaux, dans la nouvelle organisation par secteur, on exprime clairement la volonté de suivre plus attentivement les élèves en difficulté comportementale, mentale, physique ou d'apprentissage.

En cohérence avec les développements proposés pour l'encadrement socio-éducatif, une même équipe de direction pourra prendre en charge les situations d'élèves en difficulté tout au long de leur scolarité obligatoire et ainsi assurer une continuité du suivi que ce soit dans les rapports avec l'élève concerné, avec sa famille ou avec les différents acteurs du réseau de prise en charge.

Cependant, des changements importants interviendront dans le cadre de la nouvelle répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT) pour ce qui concerne l'enseignement spécialisé. A l'heure actuelle, cette nouvelle politique n'est pas encore clairement définie.

Par conséquent, plusieurs inconnues demeurent au sujet de la manière dont se déroulera, dans un secteur donné, le parcours d'un élève en difficulté, après la mise en place des nouveaux cycles et après le transfert prévu de l'enseignement spécialisé à l'instruction publique. En particulier, les mesures d'aide en place actuellement devront être développées afin de répondre aux besoins actuels et aux besoins futurs.

Le GT2 a dès lors examiné les problématiques des mesures d'aide du point de vue des enseignants et des classes en cherchant à expliciter les besoins du terrain. Les différents aspects d'amélioration de la prise en charge des élèves en difficulté sont mis en évidence ci-dessous.

L'augmentation des appuis dès le début de la scolarité

Avec l'adoption du projet HarmoS, l'Ecole enfantine fera bientôt intégralement partie de la scolarité obligatoire (cf. le chapitre 2). Les enfants débiteront leur cursus obligatoire dès quatre ans et, dans le cadre de cet avancement de l'âge d'entrée à l'école, il est fondamental d'envisager l'opportunité d'un dépistage précoce des élèves en difficulté.

Pour lutter contre la spirale de l'échec et pour éviter des prises en charge tardives et donc plus conséquentes, tant sur leur nombre que sur le plan financier, un soutien spécifique dès la 1^{ère} année enfantine est nécessaire, afin que tous les élèves en difficulté de l'actuelle Ecole enfantine puissent être identifiés et suivis rapidement. En effet, nous constatons une augmentation des élèves ayant d'importants problèmes d'apprentissage et/ou de comportement dès leur première année à l'Ecole primaire.

Les élèves ayant ce type de difficulté, s'ils ne sont pas pris en charge dès le début de leur scolarité, développent rapidement des retards qu'il est souvent difficile de pallier ultérieurement.

Jusqu'à l'année scolaire 2007-08, l'école enfantine ne disposait que d'un demi-poste consacré à l'appui et réservé aux classes de 2^e enfantine. Dans la perspective des secteurs, un demi-poste supplémentaire a été créé à la rentrée d'août 2008, en compensation de la diminution d'une demi-classe à l'Ecole enfantine.

Les limites du principe d'intégration : maintien des classes spéciales

Le principe d'intégration est défendu par le projet Direction 09 de façon réaliste. L'expérience prouve cependant que la politique d'intégration présente des limites qui justifient le maintien de classes spéciales.

Les élèves intégrant les classes spéciales sont des enfants pour lesquels toute la gamme des mesures de soutien a déjà été utilisée, tant par les titulaires que par l'intermédiaire de services parascolaires. Malgré ces aides, ces élèves continuent de déstabiliser leur classe et sont en situation de souffrance. La classe spéciale reste alors le seul moyen de leur apporter un appui adapté qui leur permet de progresser dans leurs apprentissages.

Par ailleurs, l'attribution d'élèves en grande difficulté en classe spéciale ne constitue pas toujours une solution satisfaisante; il est donc fondamental que les enfants pour lesquels les mesures d'appui de l'école obligatoire ne sont pas suffisantes puissent continuer d'être orientés, avec l'appui du nouvel Office de l'enseignement spécialisé (OES), vers d'autres structures, notamment le Centre pédagogique de Malvilliers, le CERAS ou les Perce-Neige.

L'accentuation de la collaboration entre les différents acteurs

La collaboration entre les différents acteurs (enseignants, directions, SSE, services parascolaires et familles) intervenant dans le suivi des élèves doit être accentuée.

Dans les cas de difficultés scolaires et/ou comportementales, les services parascolaires sont sollicités.

Le développement de l'aide aux élèves intégrés en classes régulières

Les ressources pour l'aide des élèves intégrés dans les classes régulières (appuis ponctuels, formation continue des titulaires, documentation spécifique sur les problématiques comportementales et d'apprentissage, etc..) doivent être développées.

Certaines mesures sont prévues pour l'aide aux élèves en difficultés (soutien pédagogique, soutien par le mouvement, etc..), mais elles s'avèrent parfois insuffisantes pour le maintien de ces enfants dans des classes régulières. Des appuis en classe, plus fréquents et réguliers, sont souhaitables car ils permettent une prise en charge efficace et favorisent ce maintien.

10. Respect des lignes prioritaires fixées par le programme de législation

Ce projet s'inscrit dans le cadre des deux programmes de législation 2004-2008 et 2008-2012. En effet, dans le programme 2004-2008 du 28 février 2005, nous annonçons une réorganisation des structures

administratives des écoles (point 2.5.2, page 26) et le projet direction 09 est cité dans le programme de législature 2008-2012 du 16 mars 2009 en page 18.

11. Conséquences sur les finances

L'estimation des coûts présentée dans le tableau ci-après se base sur les traitements moyens 2009 pour le poste à 100 %, plus les charges sociales des personnes en place actuellement pour les deux catégories de fonctions concernées.

Catégorie	Traitement moyen	Charges sociales	Total brut	Subv. cant.	Total net	Nb. postes suppl.	Coût total
Direction	147'600.-	30'500.-	178'100.-	-49'000.-	129'100.-	1.4	180'700.-
Secrétariat	71'900.-	15'400.-	87'300.-	-	87'300.-	1.0	87'300.-
Total						2.4	268'000.-

12. Conséquences sur les ressources humaines

Le projet Direction 09 comportera l'augmentation de 1.4 poste de direction et d'un poste de secrétariat.

13. Collaboration intercommunale

Pour l'instant, le projet direction 09 ne touche que les écoles communales de la Ville de La Chaux-de-Fonds. Toutefois, il s'inscrit dans la volonté du Canton de créer des cercles scolaires et chacun des trois secteurs peut être considéré comme un cercle scolaire, même si la volonté du Conseil communal et de la Commission scolaire est que la gestion, tant administrative que pédagogique, des trois secteurs poursuive le même but et respecte les mêmes règles. Nous signalons, toutefois, que le modèle proposé permet d'accueillir des écoles d'autres communes des Montagnes Neuchâteloises.

Nous vous signalons que nous sommes actuellement en discussion avec les communes de la Vallée de la Sagne et des Ponts-de-Martel pour assumer la gestion de l'école secondaire, en collaboration avec ces communes. Au surplus, les Conseils communaux du Locle et de La Chaux-de-Fonds se sont entendus pour que, dès la rentrée 2009-2010, on étudie une intégration des écoles des deux villes, sous la responsabilité d'une entité intercommunale.

Notre Conseil est persuadé que face à la volonté du Canton de cantonaliser toute l'école obligatoire, qui est actuellement de la compétence des communes, la seule alternative est la régionalisation de la gouvernance des écoles, sous la responsabilité des communes.

14. Eléments relatifs au développement durable

Le projet Direction 09 s'inscrit principalement dans l'axe social du développement durable. Il fait référence à la santé au sens large, à la formation, à la qualité des relations et des actions et au respect des personnes.

En lien avec le Concordat HarmoS et la Convention scolaire romande, il a comme fondement principal la dimension de proximité qui doit imprégner l'ensemble du fonctionnement et des relations au sein des écoles.

Le projet prône une meilleure connaissance des différents acteurs de l'école entre eux, visant ainsi à développer le bon climat des établissements, à renforcer le suivi des élèves, à collaborer dans la durée avec les familles et à favoriser la progression des élèves d'un cycle à l'autre.

De même, dans la méthodologie utilisée pour faire avancer le projet, une large place a été faite à la participation des enseignants, conduisant à un rapport qui est soutenu par le corps enseignant, comme le montre la consultation y relative.

L'aspect social du développement durable se retrouve ainsi au cœur des objectifs cités au chapitre 1 du rapport, au niveau pédagogique et au niveau des relations entre les directions, les enseignants, les élèves et les familles.

En revanche, l'axe environnemental du développement durable est moins présent dans un projet qui concerne essentiellement l'organisation d'un système.

Cependant, la nouvelle structure de direction renforcera sa collaboration avec le Service d'architecture et des bâtiments dans la mise en place d'une politique d'entretien des bâtiments scolaires visant à préserver la qualité et la fonctionnalité des bâtiments, ainsi qu'à contenir la consommation d'énergie.

De plus, la politique des secteurs développée dans le projet prend en compte la dimension liée à la mobilité, puisqu'elle place l'école au centre des quartiers, tendant ainsi à éviter, le plus possible, les déplacements inutiles.

15. Bilan après deux ans

Le Conseil communal s'engage à faire un bilan approfondi du fonctionnement de la nouvelle structure après deux années scolaires, soit dès août 2011. Il est toutefois évident que nous n'attendrons pas d'avoir atteint ce délai pour procéder aux ajustements qui nous apparaîtront nécessaires en fonction de l'expérience.

Au surplus, l'école chaux-de-fonnière ne pourra pas attendre deux ans pour procéder à certaines adaptations rendues nécessaires par la mise en vigueur progressive d'HarmoS ou par la mise en place de collaborations très étendues avec d'autres écoles de notre région qui pourraient aller jusqu'à une intégration complète.

II. CONSEIL D'ETABLISSEMENT SCOLAIRE

1. Conseil d'établissement scolaire consultatif

Le 25 juin 2008, le Grand Conseil a adopté la Loi portant modification de la législation neuchâteloise concernant les commissions scolaires (Constitution d'un Conseil d'établissement scolaire consultatif). Le Conseil d'établissement scolaire verra le jour au moment de la disparition des commissions scolaires, pour créer une nouvelle interface indispensable à l'insertion de l'école dans la vie locale. Les compétences qui lui sont confiées peuvent varier selon les établissements et selon les communes².

La principale différence entre l'ancien système (Commission scolaire - Conseil communal) et le nouveau (Conseil d'établissement scolaire - Conseil communal) réside dans le transfert au Conseil communal de la totalité des compétences décisionnelles précédemment dévolues à la Commission scolaire. Celle-ci disparaît de la liste des autorités au sens de la loi sur les communes (LCo)³. Le Conseil communal prend désormais toutes les décisions en matière scolaire qui sont de la compétence communale⁴. Contrairement à la Commission scolaire, qui avait un grand nombre de compétences décisionnelles, le conseil d'établissement scolaire est un organe consultatif.

² Source: Le Conseil d'établissement scolaire, Guide fixant le cadre général du Conseil d'établissement scolaire, DECS, Juillet 2008.

³ Abrogation de l'article 14 ch. 3 LCo.

⁴ Art. 30 ch. 7 modifié LCo.

Ce changement de principe, déjà matérialisé dans différentes lois cantonales⁵, nécessite que les communes se dotent d'un conseil d'établissement scolaire consultatif – et du règlement communal correspondant – pour les cycles primaires 1 et 2 de la scolarité obligatoire ainsi que pour le cycle secondaire 1 communal là où il existe⁶.

La législation cantonale règle un grand nombre de questions relatives aux futurs Conseils d'établissement scolaire. Elle laisse néanmoins aux communes une marge de manœuvre. Le Président de la Commission scolaire existante a jugé opportun de consulter cette dernière sur certaines questions de principe laissées à la compétence des communes.

2. Modifications réglementaires

A l'heure actuelle, les textes de la réglementation communale ayant trait à l'école sont les suivants :

- 20.11 Arrêté stipulant que l'autorité chargée de l'Ecole enfantine est la commission scolaire. 23 juin 2003 (CG).
- 21.10 Règlement de la Commission scolaire, 3 mars 1998 (commission scolaire).
- 21.11 Règlement de discipline interne pour l'Ecole primaire de La Chaux-de-Fonds, 20 juin 1995 (commission scolaire).
- 21.12 Règlement de l'Ecole secondaire, 7 avril 1998 (commission scolaire).
- 21.120 Règlement fixant les attributions et compétences des organes de décision et de participation de l'Ecole secondaire, 26 mars 1991 (commission scolaire).
- 21.121 Règlement interne de discipline de l'Ecole secondaire, 7 avril 1998 (commission scolaire).

Le Conseil communal a décidé de saisir l'occasion du présent rapport pour toiletter sa réglementation. La Commission scolaire étant vouée à disparaître à la fin de l'année scolaire 2008-2009, il doit en aller de même du règlement qui l'institue. Dans un futur proche, la coexistence du système de direction 08-09 et de Harmos rendra obsolète la distinction entre les écoles enfantines, primaires et secondaires. Il en ira de même en ce qui concerne les deux règlements de discipline, l'un pour l'école primaire et l'autre pour l'école secondaire.

⁵ LCo; Loi sur le statut de la fonction publique (LSt.) du 28 juin 1995; Loi sur les autorités scolaires (LAS) du 18 octobre 1983.

⁶ Art. 31 al. 1-3 modifié LCo

Le Conseil communal souhaite concentrer la matière et éviter une inflation de la réglementation. Pour cette raison, partant du constat déjà exposé qu'une grande partie de la réglementation actuelle n'aura plus lieu d'être sous peu, il souhaite instaurer un système basé sur quatre piliers.

D'un côté, de la compétence de votre Conseil :

- le *Règlement du conseil d'établissement scolaire* fonde, en plus de la Loi sur les communes (LCo) du 21 décembre 1964 et de la Loi concernant les autorités scolaires (LAS) du 18 octobre 1983, l'existence du conseil d'établissement scolaire (CES). Il détermine sa composition, son organisation et ses compétences (voir le chapitre 1 ci-dessus). Ce règlement pourrait être modifié en fonction de l'intégration d'écoles d'autres communes dans la structure.
- le *Règlement de l'école* est le texte central de la nouvelle organisation. Il remplace le règlement de l'école secondaire. Il est également applicable à l'école primaire - pour laquelle il n'existe actuellement pas de texte - et à l'école enfantine. Il contient les dispositions fondamentales relatives à la structure de l'école (secteurs, cycles) et à son organisation (autorités, fonctionnement).

De l'autre côté, de la compétence du Conseil communal, moyennant pour le règlement de discipline une approbation du Conseil général et du Conseil d'Etat :

- le *Règlement de l'organe de participation des enseignants* qui remplace, tout en étendant son application à l'école primaire et à l'école enfantine, le règlement fixant les attributions et compétences des organes de direction et de participation de l'école secondaire du 26 mars 1991;
- le *Règlement de discipline de l'école* qui remplace le Règlement de discipline interne pour l'Ecole primaire de La Chaux-de-Fonds, 20 juin 1995 (Commission scolaire) et le Règlement interne de discipline de l'Ecole secondaire, 7 avril 1998. Compte tenu de la nouvelle structure de l'école et de l'identité d'objet de ces deux règlements, il a été estimé que la réunion dans un seul texte était opportune. Un règlement de discipline de l'école sera présenté pour approbation en juin au Conseil général.

Ce rapport a été soumis à la Commission scolaire qui l'a accepté à l'unanimité lors de sa séance du 1^{er} avril 2009.

Au vu de ce qui précède, nous vous invitons, Monsieur le président, Mesdames les conseillères générales, Messieurs les conseillers généraux, à voter les arrêtés suivants.

AU NOM DU CONSEIL COMMUNAL

Le président
Jean-Pierre Veya

La chancelière
Muriel Barrelet

Date d'adoption par
le CG

REGLEMENT DU CONSEIL D'ETABLISSEMENT SCOLAIRE (RCES)

Le Conseil général de la ville de La Chaux-de-Fonds
Vu la loi sur les communes (LCo) du 21 décembre 1964,
Vu la Loi concernant les autorités scolaires (LAS) du 18
octobre 1983,
Vu le règlement général (RG) du 28 septembre 1994,
Vu le règlement de l'école de La Chaux-de-Fonds du
Sur proposition du Conseil communal du 27 avril 2009,

arrête :

Titre I – COMPOSITION DU CONSEIL D'ETABLISSEMENT SCOLAIRE

CHAPITRE I - MEMBRES

Composition

Art. premier

Le Conseil d'Etablissement scolaire (CES) est composé conformément aux articles 2 et suivants du présent règlement.

CHAPITRE II - DESIGNATIONS

Section 1: Les représentants des autorités communales

Généralités

Art. 2

¹Le Conseil général élit au début de la législature neuf membres du CES selon le système de la représentation proportionnelle. L'un des élus est obligatoirement membre du Conseil général.

²Le membre du Conseil communal, responsable du dicastère de l'instruction publique, préside le CES.

³Le CES organise lui-même son bureau.

Durée du mandat **Art. 3**
¹La durée du mandat est de quatre ans, renouvelable au début de chaque législature.
²Si un représentant perd sa qualité de membre de l'autorité qui l'a désigné, il est réputé démissionnaire et celle-ci pourvoit à son remplacement dans les meilleurs délais.

Section 2: Les autres membres

Parents d'élèves **Art. 4**
¹Les parents d'élèves sont représentés au CES par un membre et deux suppléants par secteur.
² La direction de secteur rencontre au moins deux fois par année le représentant des parents d'élèves au Conseil d'établissement scolaire et ses deux suppléants pour évoquer la vie de l'école.

Perte de statut **Art. 5**
 Si un représentant des parents au CES perd sa qualité de parent d'élève fréquentant une école du secteur, il est réputé démissionnaire et est remplacé par un de ses suppléants.

Corps enseignant **Art. 6**
¹Au début de l'année scolaire, chaque Conseil de secteur désigne deux représentants au CES parmi les enseignants.
²Les deux représentants de chaque secteur ne peuvent pas appartenir au même cycle scolaire.

Direction et autres professionnels **Art. 7**
 Les trois directeurs de secteur, le directeur administratif des écoles et le médecin scolaire sont membres du CES.

Communautés étrangères **Art. 8**
 Le Conseil communal désigne au début de chaque législature au maximum cinq représentants des principales communautés étrangères représentées à La Chaux-de-Fonds.

Section 3: Autres dispositions

Art. 9
¹Le CES peut associer à ses travaux d'autres personnes, internes ou externes à l'administration, en fonction des thèmes abordés.
²Ses membres sont tenus au secret de fonction sauf décision contraire de la Commission.

CHAPITRE III - ENTREE EN FONCTION

Installation et organisation

Art. 10

Le membre du Conseil communal responsable de l'instruction publique, qui préside le CES, convoque la première séance de celui-ci.

Délai

Art. 11

L'installation du CES a lieu dès que possible après les élections communales.

CHAPITRE IV - DEMISSION

Art. 12

Les démissions sont adressées par écrit à la Présidence du CES.

TITRE II - ORGANISATION DU CONSEIL D'ETABLISSEMENT SCOLAIRE

Convocation

Art. 13

¹Le CES se réunit à intervalles réguliers.

²Il est convoqué par écrit.

³La convocation doit mentionner l'ordre du jour et être expédiée au moins dix jours à l'avance, sauf cas d'urgence.

Quorum et décisions

Art. 14

¹Le CES ne peut valablement délibérer que si la majorité absolue de ses membres est présente.

²Toutefois, si une première convocation ne réunit pas cette majorité, les membres présents peuvent décider une nouvelle convocation par devoir, avec le même ordre du jour; les décisions ou les préavis du CES ainsi convoqué seront valables quel que soit le nombre des membres présents.

³Les préavis du CES sont pris à la majorité absolue des votants.

⁴Le président ne vote pas.

⁵En cas d'égalité, le vote du vice-président est prépondérant.

Droit d'initiative	<p>Art. 15</p> <p>¹Tout membre du CES peut demander à ce qu'un objet soit porté à l'ordre du jour.</p> <p>²Dans ce cas, il remet sa proposition par écrit au président du CES au moins 20 jours avant la tenue de la prochaine séance.</p>
Récusation	<p>Art. 16</p> <p>¹Les représentants du corps enseignant ne peuvent pas participer aux discussions portant sur des cas particuliers d'enseignants (préavis d'engagement par exemple).</p> <p>²Pour le surplus, les dispositions du Règlement général (RG) du 28 septembre 1994 s'appliquent à la récusation.</p>

TITRE III - COMPETENCES

Art. 17

¹Le CES est un organe consultatif du Conseil communal. Il n'a pas de pouvoir décisionnel.

²Il participe à l'insertion de l'école dans la vie locale.

³Il appuie l'ensemble des acteurs de l'école dans l'accomplissement de leurs missions, notamment dans le domaine éducatif.

⁴Il permet l'échange d'informations et de propositions entre l'école et les autorités locales, la population et les parents d'élèves.

⁵Les compétences du CES sont notamment les suivantes:

- a) appuyer le Conseil communal dans sa gestion de l'école;
- b) préavisier les règlements internes de l'école;
- c) soutenir les professionnels de l'école, en particulier dans les tâches de prévention, d'éducation, de projets d'école et d'activités sportives et culturelles;
- d) établir les liens nécessaires entre tous les acteurs de l'école et le public en général;
- e) se préoccuper des besoins des usagers en matière de prise en charge des activités extrascolaires;
- f) proposer des mesures en matière de prestations communales, notamment les cantines scolaires, les devoirs surveillés, les journées à horaire continu;
- g) préavisier à l'attention du Conseil communal le budget et les comptes de l'école;
- h) préavisier à l'attention du Conseil communal les décisions en matière de personnel, soit notamment les engagements, les changements de taux d'activité et les nominations.

⁶Le CES peut être consulté par le Conseil communal sur toute autre question ayant trait aux cycles scolaires relevant de sa compétence.

TITRE IV - RAPPORT ANNUEL

Rapport

Art. 18

Le CES établit chaque année un rapport d'activités à l'intention des autorités communales.

TITRE V – DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES

Dispositions
abrogées

Art. 19

Les dispositions suivantes sont abrogées :

20.11 Arrêté stipulant que l'autorité chargée de l'Ecole infantine est la commission scolaire, 23 juin 2003

21.10 Règlement de la Commission scolaire, 3 mars 1998

Dispositions
modifiées

Art. 20

Le Règlement général (RG) du 28 septembre 1994 est modifié comme suit:

Art. 17 al. 1

Les autorités communales sont le Conseil général, le Conseil communal, et toutes les commissions dont la loi ou la réglementation cantonale ordonne ou autorise la constitution.

Art. 126 ch. 1

1. Le Conseil d'établissement scolaire.

Art. 127 al. 2

Pour le Conseil d'établissement scolaire, le membre du Conseil communal qui préside ne vote pas. En cas d'égalité, le vote du vice-président est prépondérant.

Entrée en vigueur
et disposition
transitoire

Art. 21

¹Le présent règlement entrera en vigueur à l'échéance du délai référendaire de 40 jours qui suit sa publication dans la Feuille officielle mais au plus tôt le 17 août 2009.

²Le premier mandat se terminera à la fin de la législature 2008-2012.

Exécution

Art. 22

Le Conseil communal est chargé de l'exécution du présent règlement après les formalités légales.

Date d'adoption
par le CG

REGLEMENT DE L'ECOLE DE LA CHAUX-DE-FONDS

Le Conseil général de la ville de La Chaux-de-Fonds,
Vu la loi concernant les autorités scolaires (LAS) du 18 octobre 1983;
Vu la loi sur l'organisation scolaire du 28 mars 1984,
Vu la loi sur l'école enfantine du 17 octobre 1983 notamment,
En vue de l'entrée en vigueur de l'accord intercantonal de la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) sur l'harmonisation de la scolarité obligatoire (HarmoS), du 14 juin 2007, notamment des nouveaux cycles scolaires,
Sur proposition du Conseil communal du 27 avril 2009 ;

arrête :

TITRE I – DISPOSITIONS GENERALES

Art. premier

¹L'école de La Chaux-de-Fonds dispense aux élèves domiciliés sur le territoire communal l'enseignement de l'école enfantine, de l'école primaire et de l'école secondaire inférieure.

²Les dispositions du présent règlement sont applicables à tous les degrés, sauf exception prévue par celui-ci.

TITRE II – DEFINITIONS

Art. 2

On entend par:

- a) secteur: portion du territoire de la ville constituant un ressort scolaire;
- b) école enfantine: 1^{ère} et 2^e enfantine;
- c) école primaire: cinq premières années de l'école obligatoire;
- d) école secondaire: quatre dernières années de l'école obligatoire;
- e) site scolaire: local ou ensemble de locaux servant à l'enseignement.

TITRE III – STRUCTURE ET ORGANISATION

CHAPITRE I - STRUCTURE

Secteurs

Art. 3

¹Le territoire de la ville est découpé en trois secteurs scolaires dont les noms seront déterminés par le Conseil communal.

²Au début de chaque année scolaire, la direction générale détermine la liste des sites scolaires de chaque secteur.

³Les dispositions du présent règlement sont applicables aux trois secteurs, sauf exception prévue par celui-ci.

Attribution des élèves

Art. 4

¹Les élèves domiciliés dans un secteur fréquentent en principe les sites scolaires de celui-ci.

²La décision d'affectation des élèves est de la compétence de la direction générale.

Sites scolaires

Art. 5

Chaque secteur comprend des sites scolaires pour tous les degrés scolaires.

CHAPITRE II - ORGANISATION

Section 1: Autorités et compétences

Conseil communal

Art. 6

¹Le Conseil communal assume la responsabilité de la gestion de l'école publique communale.

²Ses compétences sont définies dans la loi concernant les autorités scolaires (LAS) du 18 octobre 1983⁷ et dans la loi sur l'école enfantine du 17 octobre 1983 notamment.

Direction générale

Art. 7

¹La direction générale est composée de trois directeurs de secteurs, dont l'un préside, et d'un directeur administratif.

²Elle assure la conduite générale de l'école. Ses compétences sont déterminées par le Règlement général d'application de la loi sur le statut de la fonction publique dans l'enseignement (RSten) du 21 décembre 2005⁸.

³Le Conseil communal peut en outre lui déléguer une partie de ses attributions par voie réglementaire.

⁷ Art. 14 LAS

⁸ Art. 14 RSten

Direction de secteur	<p>Art. 8</p> <p>¹Chaque direction de secteur est composée du directeur de secteur et de trois directeurs adjoints (un par cycle).</p> <p>²Elle assure le bon fonctionnement de l'école dans le secteur concerné.</p>
Conseil d'établissement scolaire	<p>Art. 9</p> <p>¹Le Conseil communal entretient régulièrement des contacts avec le Conseil d'établissement scolaire (CES) afin d'assurer la bonne marche des affaires scolaires.</p> <p>²Le CES est un organe consultatif dont la composition et les compétences sont définies dans la loi sur les communes (LCo) du 21 décembre 1964 et dans un règlement communal spécifique.</p>
Section 2: Participation des enseignants	
Conseil de l'école	<p>Art. 10</p> <p>¹Le Conseil de l'école est composé de dix-huit délégués des enseignants, soit deux par cycle dans chaque secteur, des neuf directeurs adjoints et des trois directeurs de secteur. Il est présidé par le président de la direction générale et se réunit au moins deux fois par année scolaire.</p> <p>²Il décide des objectifs pédagogiques à long terme notamment dans les domaines de l'organisation de la vie scolaire, des relations avec les familles, des projets pédagogiques, des projets éducatifs extrascolaires et des relations direction-corps enseignant.</p>
Conseil de secteur	<p>Art. 11</p> <p>¹Le Conseil de secteur est composé des six délégués des enseignants représentant chaque cycle du secteur, des directeurs adjoints et du directeur du secteur, qui préside.</p> <p>²Il examine les besoins particuliers du corps enseignant dans les domaines inhérents aux secteurs et à leurs spécificités et il fait des propositions au Conseil de l'école.</p>
Conseil de cycle	<p>Art. 12</p> <p>¹Le Conseil de cycle est composé de six délégués des enseignants représentant chacun des trois secteurs, des directeurs adjoints et du directeur de secteur responsable du cycle, qui préside.</p> <p>²Il examine les besoins particuliers du corps enseignant dans les domaines inhérents aux cycles et à leurs spécificités et il fait des propositions au Conseil de l'école.</p>
Dispositions d'exécution	<p>Art. 13</p> <p>Le Conseil communal adopte les dispositions d'exécution relative à la participation des enseignants, qui sont soumises à la sanction du Conseil d'Etat.</p>

Section 3: Participation des parents d'élèves

Communication

Art. 14

La direction de secteur rencontre au moins deux fois par année le représentant des parents d'élèves au Conseil d'établissement scolaire et ses deux suppléants pour évoquer la vie de l'école.

Section 4: Directeurs, personnel enseignant et personnel administratif

Statut du personnel

Art. 15

¹Le statut des directeurs d'école et du personnel enseignant est déterminé par la loi concernant le statut général du personnel relevant du budget de l'Etat (LSt) du 28 juin 1995 et la loi sur l'organisation scolaire (LOS) du 28 mars 1984⁹.

²Le statut du personnel administratif des écoles communales est régi par le droit communal, sous réserves de dispositions contraires de la LSt¹⁰.

Section 5: Discipline

Compétence

Art. 16

¹Le Conseil communal est compétent pour prendre à l'égard des élèves toute décision de nature sociale ou disciplinaire pouvant aller jusqu'à l'exclusion¹¹.

²Il adopte à cet effet un règlement de discipline soumis à l'approbation du Conseil général et du Conseil d'Etat.

³Il peut déléguer tout ou partie de ses compétences disciplinaires à la direction générale.

TITRE IV – VOIES DE DROIT

Recours

Art. 17

Les décisions prises par les autorités compétentes au sens du présent règlement et de ses dispositions d'exécution peuvent faire l'objet d'un recours au Département de l'éducation, de la culture et des sports dans les 30 jours à compter de sa notification.

⁹ Art. 33 et suivants LOS

¹⁰ Art. 34 LOS

¹¹ art. 14 al. 2 let. i LAS

TITRE V - DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES

Dispositions
abrogées

Art. 18

Le règlement de l'école secondaire (21.12), du 7 avril 1998 est abrogé.

Entrée en vigueur

Art. 19

Le présent règlement entrera en vigueur à l'issue du délai référendaire de 40 jours qui suivra sa publication dans la feuille officielle.

Annexes :

1. Résultats synthétiques de la consultation du corps enseignant sur le rapport intermédiaire du 15 janvier 2008
2. Organigramme
3. Répartition des responsabilités et tâches principales entre le directeur de secteur et les directeurs adjoints
4. Responsabilités et tâches principales de la direction administrative des écoles

Annexe 1**Résultats synthétiques de la consultation du corps enseignant sur le rapport intermédiaire du 15 janvier 2008****Taux de participation :**

Ecole	Nombre d'enseignants concernés	Nombre de questionnaires retournés	Taux de participation
Enfantine	56	43	75.4%
Primaire	210	103	49.3%
Secondaire	191	47	24.6%
Indéterminé *		8	
Total	457	201	43.5%

* 8 questionnaires retournés ne mentionnaient pas l'école d'appartenance.

Question 1

Êtes-vous favorable à passer d'un modèle d'organisation basé sur une direction de cycles (EE – EP – ES) à un modèle basé sur une direction de secteurs avec l'attribution de responsabilités par cycles ?

Oui	82 41.8%	Partiel- lement	71 36.2%	Non	36 18.4%	Sans avis	7 3.6%	Total	196 100.0%
-----	-------------	--------------------	-------------	-----	-------------	--------------	-----------	-------	---------------

Question 2

Concernant le dispositif de participation des enseignants prévu par le projet Direction 08, quelle variante vous semble la plus réaliste dans le contexte d'une école organisée en secteurs : la variante à 9 délégués plus des mandats ponctuels ou la variante à 18 délégués ?

9 dél.	82 41.6%	18 dél.	85 43.1%	Sans avis	30 15.2%	Total	197 100.0%
--------	-------------	---------	-------------	--------------	-------------	-------	---------------

Question 3

Êtes-vous favorable à la mise en place d'un encadrement socio-éducatif basé sur une équipe pluridisciplinaire dans chaque secteur et recouvrant les champs de compétences suivants : la psychologie scolaire, l'assistance sociale et le travail éducatif ?

Oui	138 69.7%	Partiel- lement	33 16.7%	Non	18 9.1%	Sans avis	9 4.5%	Total	198 100.0%
-----	--------------	--------------------	-------------	-----	------------	--------------	-----------	-------	---------------

Question 4

La proposition d'intégrer les classes enfantines dans les collèges en vue de favoriser la transition entre l'école enfantine et l'école primaire (futur 1er cycle) vous semble-t-elle souhaitable ?

Oui	76 38.0%	Partiel- lement	55 27.5%	Non	57 28.5%	Sans avis	12 6.0%	Total	200 100.0%
-----	-------------	--------------------	-------------	-----	-------------	--------------	------------	-------	---------------

Question 5

Dans le but de renforcer le suivi de la progression des élèves dans leurs premiers apprentissages, êtes-vous favorable au développement de classes à deux degrés, notamment pour les degrés 1-2 enfantines et 1-2 primaires actuels (mise en place de classes multiâges) ?

Oui	44 22.1%	Partiel- lement	41 20.6%	Non	103 51.8%	Sans avis	11 5.5%	Total	199 100.0%
-----	-------------	--------------------	-------------	-----	--------------	--------------	------------	-------	---------------

Question 6

HarmoS prévoit l'instauration, au niveau cantonal, d'une procédure d'orientation sur les deux dernières années du 2e cycle (degrés 5-6 actuels). Êtes-vous favorable à la constitution d'équipes pédagogiques composées d'enseignants généralistes et d'enseignants spécialistes ?

Oui	109 55.9%	Partiel- lement	45 23.1%	Non	14 7.2%	Sans avis	27 13.8%	Total	195 100.0%
-----	--------------	--------------------	-------------	-----	------------	--------------	-------------	-------	---------------

Question 7

Par rapport à votre pratique, estimez-vous pertinent de mettre l'accent sur les appuis auprès des élèves en difficulté dès la 1ère enfantine dans le but d'un meilleur suivi des cas problématiques ?

Oui	179 89.5%	Partiel- lement	12 6.0%	Non	4 2.0%	Sans avis	5 2.5%	Total	200 100.0%
-----	--------------	--------------------	------------	-----	-----------	--------------	-----------	-------	---------------

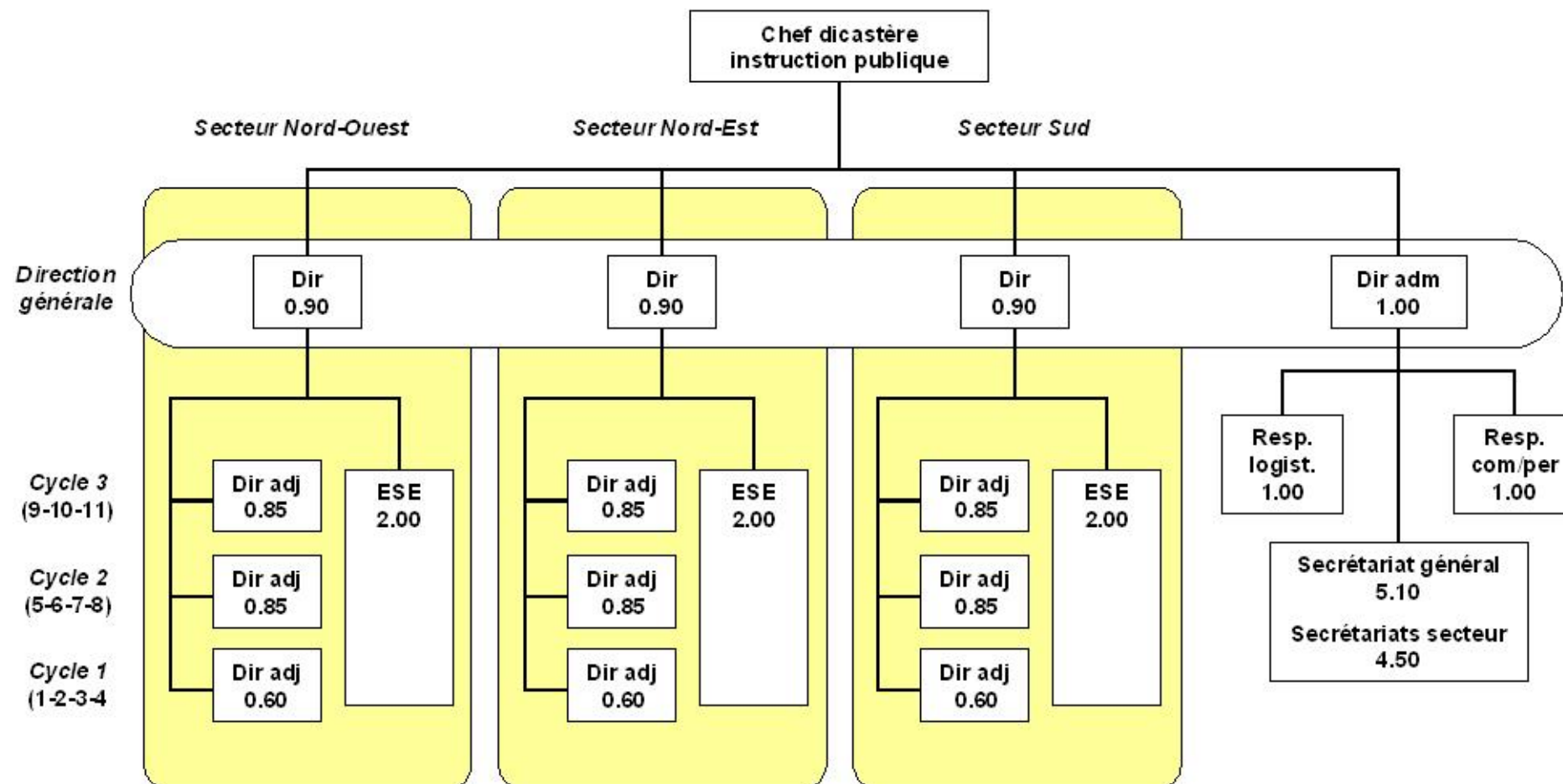
Question 8

La politique d'intégration soutenue par le projet Direction 08 prévoit, en réponse à la RPT (nouvelle répartition des tâches entre Confédération et cantons), de maintenir des classes spéciales. Afin de gérer de manière souple les modalités et les conditions d'intégration des élèves en difficulté, êtes-vous favorable au principe de « perméabilité » entre les classes spéciales et les classes régulières ?

Oui	86 43.7%	Partiel- lement	80 40.6%	Non	24 12.2%	Sans avis	7 3.6%	Total	197 100.0%
-----	-------------	--------------------	-------------	-----	-------------	--------------	-----------	-------	---------------

Annexe 2

Organigramme



NB : les taux d'activité indiqués peuvent être complétés par des périodes d'enseignement

Annexe 3

Répartition des responsabilités et tâches principales entre le directeur de secteur et les directeurs adjoints

1. Direction pédagogique de l'école

Responsabilités	Directeur de secteur <i>En coordination avec les deux autres directeurs de secteur</i>	Directeurs adjoints <i>En collaboration avec leur directeur de secteur</i>
Assurer cohérence et cohésion au sein de toute l'école	<ul style="list-style-type: none"> ▪ assurer l'application des décisions locales et cantonales ▪ gérer les questions inhérentes aux cycles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ collaborer au travail de cohérence et de cohésion au sein de toute l'école ▪ documenter le directeur de secteur sur les questions inhérentes aux cycles
Suivi des enseignants et contrôle de la qualité de l'enseignement	<p><i>En ce qui concerne toutes les classes du secteur :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ assumer la responsabilité de la qualité de l'enseignement ▪ suivre les situations complexes des enseignants ▪ suivre les nouveaux enseignants ▪ suivre et évaluer l'enseignement (en coordination avec le SEO) ▪ suivre la carrière des enseignants ▪ organiser et animer les réunions générales de parents ▪ organiser et animer les réunions du corps enseignant 	<p><i>En ce qui concerne les classes du cycle correspondant dans le secteur, en coordination avec les autres directeurs adjoints du même cycle :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ effectuer les visites de classes ▪ suivre les enseignants ▪ organiser et animer les réunions générales de parents ▪ organiser et animer les réunions du corps enseignant
Suivi pédagogique des élèves	<ul style="list-style-type: none"> ▪ définir et mettre en œuvre la politique des appuis socio-éducatifs ▪ collaborer avec l'Espace de remédiation ▪ effectuer les visites des classes d'appui, d'accueil et de remédiation ▪ suivre les situations complexes en collaboration avec les directions de cycle concernées (élèves, classes, enseignants, parents) ▪ gérer les recours des parents (orientation) ▪ assurer la formation générale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ collaborer avec l'Espace de remédiation ▪ effectuer les visites de classes ▪ assurer le suivi des élèves ▪ organiser les appuis pédagogiques ▪ organiser l'orientation et les passages ▪ gérer les entrées anticipées, les reports et les avancements scolaires ▪ contrôler la fréquentation élèves ▪ soigner les relations avec les parents ▪ organiser les réunions de classe ▪ assurer le suivi des matières enseignées dans le cycle (EPS, ACM, ACT, MA, FE, L2, CE, ...)

2. Organisation des classes

Responsabilités	Directeur de secteur <i>En coordination avec les deux autres directeurs de secteur</i>	Directeurs adjoints <i>En collaboration avec leur directeur de secteur</i>
Prévision et répartition des classes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ établir les prévisions des effectifs d'élèves par degrés et par sections (uniquement ES) ▪ affiner les prévisions sur la base notamment de l'enquête domicile ▪ déterminer le nombre total de classes ▪ répartir les classes entre les collèges 	---
Attribution des enseignants	<ul style="list-style-type: none"> ▪ recueillir les desiderata des enseignants pour toute l'école ▪ distribuer les enseignants dans les trois secteurs ▪ déterminer une enveloppe pour chaque directeur adjoint 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ attribuer les enseignants aux classes sur la base des enveloppes reçues
Engagement des enseignants	<ul style="list-style-type: none"> ▪ déterminer les besoins résidus globaux en prenant l'avis des directeurs adjoints concernés ▪ mettre au concours et engager les enseignants pour toute l'école 	---
Attribution des élèves	<ul style="list-style-type: none"> ▪ répartir les élèves entre les trois secteurs et entre les collèges (sites) de la ville ▪ déterminer une enveloppe pour chaque directeur adjoint 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ attribuer les élèves aux classes sur la base des enveloppes reçues
Horaires des classes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ traiter les desiderata des enseignants ▪ construire la base de données (logiciel EDT) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ confectionner les horaires (logiciel EDT) ; ce point doit encore faire l'objet de discussion

3. Autres responsabilités

Responsabilités	Directeur de secteur <i>En coordination avec les deux autres directeurs de secteur</i>	Directeurs adjoints <i>En collaboration avec leur directeur de secteur</i>
Gestion communication interne et externe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gérer les processus de transmission de l'information ▪ tenir à jour et suivre l'échéancier des activités, repères chronologiques,... ▪ traiter l'information interne (enseignants, ...) ▪ traiter l'information externe ▪ rédiger les rapports 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ traiter l'information interne (enseignants, ...) ▪ traiter l'information externe ▪ rédiger les rapports
Gestion des projets, animation et réflexion pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gérer et suivre les projets stratégiques et les projets ponctuels qui concernent toute l'école, notamment ceux inhérents aux cycles ▪ animer ou participer à différents groupes de travail, commissions, colloques, conférences au niveau cantonal et communal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mettre en œuvre et suivre les projets de collège, de classe, d'école,... ▪ animer ou participer à différents groupes de travail, commissions, colloques, conférences au niveau cantonal et communal
Gestion administrative	<i>En collaboration avec la direction administrative :</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ participer à la construction et au suivi du budget ▪ suivre les travaux relatifs aux bâtiments scolaires ▪ suivre les aménagements des salles de classes ▪ suivre la gestion du matériel scolaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fournir un appui dans les divers dossiers

Annexe 4**Responsabilités et tâches principales de la direction administrative des écoles**

Responsabilités	Tâches	Centra- lisé	Décent- ralisé
Réception	Accueil au guichet, réponse téléphonique, renseignements, prise en charge et suivi des demandes (inscriptions, ...).	X	X
Secrétariat des directions	Travaux de secrétariat pour les directions (courriers, convocations,...).	X	X
Gestion des élèves	Gestion des dossiers élèves, des livrets et des bulletins scolaires, mises à jour de la base de données élèves dans le logiciel cantonal (CLOEE)	X	X
Contrôles et écolages	Contrôles de la scolarisation et de la domiciliation des élèves, gestion des écolages intercommunaux et intercantonaux.	X	
Organisation des classes	Projections, planification des classes, enquêtes domicile, attributions des élèves, coordination-suivi modifications des classes.	X	
Circulaires	Rédaction et distribution de circulaires internes, distribution de circulaires provenant de l'extérieur.	X	X
Planification et organisation des activités scolaires et parascolaires	Organisation des ACO et de l'éducation physique, plans d'utilisation des installations sportives, suivi des épreuves cantonales 6 ^e /9 ^e , organisation des camps, joutes, et fête de la jeunesse, organisation de ventes caritatives, planifications des spectacles, des visites médicales, de la sécurité routière, etc.	X	X
Courrier	Réception, tri, répartition du courrier, distribution du courrier dans les collèges.	X	X
Informatique / téléphonie	Gestion des postes informatiques et des postes téléphoniques (pédagogiques et administratifs), coordination et suivi des projets de développements informatiques en étroite collaboration avec les Services informatiques.	X	
Documents officiels	Coordination-suivi des rapports annuels, gestion documentaire, élaboration et mise à jour des statistiques.	X	
Gestion administrative du personnel enseignant	Procédures d'engagements (offres publiques d'emploi), gestion des dossiers individuels, gestion des remplacements, collaboration étroite avec les RH de la ville et le Service cantonal de l'enseignement obligatoire, mise à jour de la base de données enseignants.	X	

Responsabilités	Tâches	Centra- lisé	Décent- ralisé
Gestion du personnel administratif et technique	Coordination et supervision des activités du personnel de secrétariat, gestion RH.	X	
Mobilier	Analyse et planification des besoins en mobilier des collèges, gestion du mobilier (achats, livraisons, entretien).	X	
Matériel scolaire	Préparation et distribution du matériel scolaire, gestion des commandes et des stocks.	X	
Bâtiments scolaires	Gestion des projets de rénovation des bâtiments et des travaux d'entretien en collaboration avec les TP, mise en œuvre et suivi financier des travaux, gestion des locaux.	X	
Transports	Organisation des transports des élèves des environs et des transports entre collèges, gestion des demandes de transports particulières (classes, service jeunesse, ...), gestion des véhicules.	X	
Gestion budgétaire	Construction du budget de fonctionnement, analyse et suivi du budget de fonctionnement, bouclage des comptes, gestion du budget d'investissements.	X	
Comptabilité	Affectation et comptabilisation des dépenses, gestion des caisses, facturations, contentieux, collaboration étroite avec le Service financier de la ville.	X	