

Être gestionnaire au 1^{er} septembre 2010

Ce dossier est constitué de plusieurs articles ayant trait au métier de gestionnaire.

Être gestionnaire en EPLE au 1 ^{er} septembre 2010
L'établissement public local d'enseignement
Contexte et évolutions impactant l'établissement public local d'enseignement
Les missions et compétences de l'EPLÉ
Les missions et compétences du gestionnaire
L'axe pilotage et gestion administrative de l'établissement
L'axe gestion du personnel
L'axe gestion matérielle
L'axe gestion financière
La délégation de signature au gestionnaire
Le positionnement du gestionnaire
Le gestionnaire, l'urgence, la complexité
Une nouvelle approche « métier » pour le gestionnaire : la maîtrise des risques
Le gestionnaire aujourd'hui et ... demain

L'établissement public local d'enseignement

Le décret n° 85-924 du 30 août 1985, acte créateur de l'établissement public local d'enseignement, a 25 ans ; ce décret, découlant des lois de décentralisation de 1982 et 1983, consacrait le choix de la création de l'établissement public local d'enseignement avec l'instauration d'une responsabilité mixte Etat-collectivité territoriale. L'établissement scolaire, collège ou lycée, est l'échelon de base de l'enseignement secondaire public.

Définition d'un établissement public local d'enseignement

Un établissement public local d'enseignement c'est :

- **une personne morale**
- **de droit public**
- **local**
- **qui a une spécialité : l'enseignement**

Un établissement public local d'enseignement est une entité de droit public dotée de la personnalité juridique et chargée de la gestion d'une activité de service public dans le cadre limité de sa spécialité.

Comme tout service public, il est soumis aux grands principes des services publics :

- principe d'égalité
- principe de neutralité
- principe de continuité
- principe d'adaptation

L'établissement public local d'enseignement est doté de la **personnalité juridique** : il a la capacité juridique ; il est donc titulaire de droits et d'obligations et peut avoir un patrimoine. Il va émettre des actes qui sont de deux types :

- la décision administrative unilatérale, communément appelé acte administratif stricto sensu
- le contrat.

Le décret n° 85-924 du 30 août 1985 a, depuis, connu de nombreuses modifications (18 à ce jour en 25 ans) pour traduire les lois d'orientation de 1995 et de 2005 ou prendre en compte différents événements sociétaux : les manifestations lycéennes, les mesures de simplification administrative, les politiques d'évaluation des résultats introduites au niveau de l'Etat par la LOLF. Ces modifications ont, d'une part, contribué à renforcer l'autonomie pédagogique et administrative de l'établissement public local d'enseignement avec, dès 1990, la création du projet d'établissement, l'apparition de l'idée d'évaluation des résultats (c'est-à-dire qu'une suite est donnée au projet), des contrats pédagogiques, des expérimentations, des contrats d'objectifs, la création de conseil

pédagogique, ou, d'autre part reconnu la représentation et le droit des élèves avec le conseil de la vie lycéenne, et améliorer la gouvernance et l'administration des établissements (délégation de compétence et de signature et simplification administrative des actes).

[Le décret n°2008-263 du 14 mars 2008 - art. \(V\)](#) relatif aux dispositions réglementaires du livre IV du code de l'éducation (Décrets en Conseil d'Etat et décrets) a repris les dispositions du décret 85-924 du 30 août 1985 modifié dans le code de l'éducation et a abrogé le décret de 1985.

Depuis la loi de décentralisation du 13 août 2004, l'établissement public local d'enseignement est devenu également le cadre de missions de service public connexes au service public d'enseignement : l'accueil, l'entretien général et technique, l'hébergement et la restauration ont été transférés aux collectivités territoriales. Désormais, l'autorité organisatrice de ces services est la collectivité territoriale de rattachement.

L'établissement public local d'enseignement est devenu un lieu de convergences de politiques locales et nationales.

CONTEXTE ET EVOLUTIONS IMPACTANT L'ETABLISSEMENT PUBLIC LOCAL D'ENSEIGNEMENT

L'établissement public local d'enseignement n'est pas un sanctuaire, c'est un espace ouvert à l'extérieur ; c'est le lieu où va converger non seulement un certain nombre de politiques locales et nationales, mais aussi un lieu où va pénétrer certain nombre de phénomènes de sociétés. Il est ainsi possible de citer, liste non exhaustive :

- ✓ Les objectifs de la collectivité territoriale de rattachement
- ✓ Les objectifs de l'autorité académique, via les contrats d'objectifs
- ✓ Les évolutions de la société
 - Le développement durable
 - Le développement d'Internet et du WEB
- ✓ La pénétration de plus en plus importante des phénomènes de société dans les EPLE
 - Le développement des réseaux sociaux sur internet
 - Les violences scolaires
 - L'évolution des mœurs et de la société
- ✓ La LOLF
 - Positionnement de l'EPLE : l'EPLE n'est pas un opérateur de l'Etat, les contrats d'objectifs, la gestion de projet et leur évaluation
 - La notion de performance, la RGPP et les rapports de la Cour des Comptes
 - Avec le retard pris avec la nouvelle application GFC
 - L'introduction du contrôle interne comptable
- ✓ L'acte II de la décentralisation avec la réforme de 2004
 - La collectivité de rattachement n'est plus seulement un financeur
 - La collectivité de rattachement devient organisatrice de missions de service public notamment pour l'accueil et l'hébergement des élèves, l'entretien et le transfert des TOS (formation des TOS, notation, DRH etc.)
 - La collectivité de rattachement intervient de plus en plus dans le domaine pédagogique (manuels scolaires, voyages, vie lycéenne, etc.)

- Existence de compétences d'Etat, de compétences de la collectivité de rattachement, de compétences partagées et de compétences propres à l'établissement.
- ✓ Les réformes successives du code de l'éducation, notamment 2004-2005 avec les délégations du chef d'établissement à ses adjoints, positionnement du gestionnaire (rôle et place du gestionnaire, équipe de direction, relations avec les collectivités territoriales sur les aspects techniques, qu'est ce que « technique » vu certaines compétences de la collectivité de rattachement (missions de service public) ?
- ✓ La crise économique actuelle avec l'exigence d'une gestion publique plus rigoureuse.

Toutes ces évolutions ont un impact très fort sur l'établissement public local d'enseignement. Elles ont aussi des répercussions sur la gestion d'un établissement public local d'enseignement, notamment sur le positionnement du gestionnaire, avec la complexité croissante du travail. La réforme de la carte comptable accentue encore cette tendance ; elle exige notamment :

- La professionnalisation du métier de comptable
- La professionnalisation du métier de gestionnaire : de nouvelles habitudes de travail sont à prendre, l'agent comptable ne peut plus suppléer aux insuffisances ou manques du gestionnaire

LES MISSIONS ET COMPETENCES DE L'EPL

La spécialité de l'établissement public local d'enseignement est le service public d'enseignement : il se décline en une **mission d'enseignement** stricto sensu et en deux missions non dissociables de cette dernière, une **mission d'éducation et de socialisation** et une **mission d'orientation, d'insertion et de préparation à la vie professionnelle**.

La loi n°2006-636 du 1^{er} juin 2006 a étendu le champ de spécialité des EPLE en faisant des EPLE des employeurs pour le compte d'autrui ; les EPLE peuvent recruter des emplois aidés pour le compte des écoles (confer [article L421-10](#) du code de l'éducation).

Vont coexister au niveau de l'établissement des compétences d'Etat, des compétences de la collectivité de rattachement, des compétences partagées ainsi que des compétences propres à l'établissement.

Mission d'enseignement

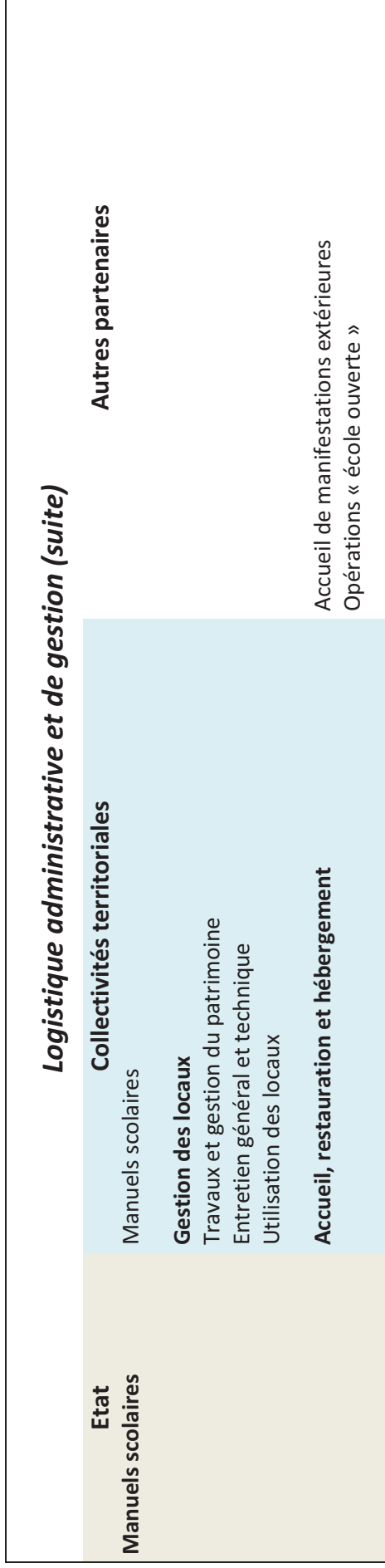
Etat	Collectivités territoriales	Autres partenaires
<p>Formation initiale</p> <p>Répartition des services et emplois du temps Dotation horaire globale (principes de répartition) Programmes personnalisés de réussite éducative Examens, évaluation et certification</p> <p>Mise en œuvre des moyens de l'autonomie</p> <p>Projet d'établissement Expérimentation Contrats d'objectifs</p> <p>Rendu compte</p> <p>Rapport sur le fonctionnement pédagogique</p> <p>Orientation</p> <p>Formation continue</p> <p>Apprentissage</p> <p>Insertion (principes de mise en œuvre)</p> <p>Aide aux élèves (principes de mise en œuvre)</p>		<p>Formation continue</p> <p>Apprentissage</p> <p>Insertion</p> <p>Aide aux élèves</p>

Mission éducative

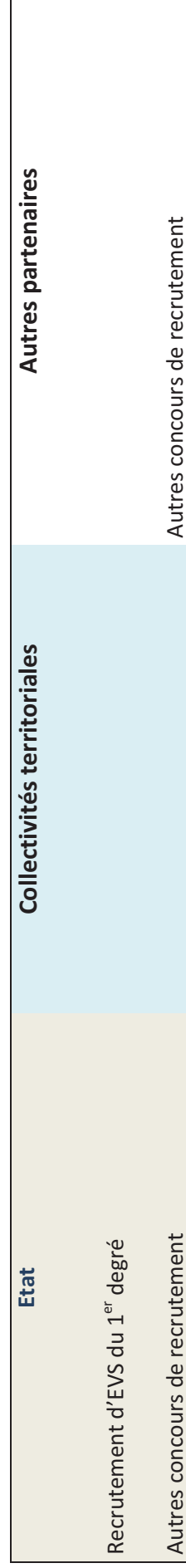
Etat	Collectivités territoriales	Autres partenaires
Organisation et encadrement Règlement intérieur Surveillance, sécurité Plan de prévention de la violence		
Vie scolaire (principes de mise en œuvre)		
Vie lycéenne		
Education du citoyen Attestation de sécurité routière Formation premiers secours Journées à thèmes		
Activités découvertes Stages en entreprises Voyages scolaires		
Dialogue avec les parents (principes de mise en œuvre)		
Activités péri-éducatives (choix des actions) Actions culturelles Activités sportives, nature Education à la santé et à la citoyenneté	Activités péri-éducatives (choix des actions) Actions culturelles Activités sportives, nature Education à la santé et à la citoyenneté	Activités péri-éducatives (choix des actions) Actions culturelles Activités sportives, nature Education à la santé et à la citoyenneté

Logistique administrative et de gestion

Etat	Collectivités territoriales	Autres partenaires
<p>Organisation des examens</p> <p>Activités de gestion</p> <p>Gestion des élèves</p> <p>Gestion des personnels</p> <p>Gestion administrative</p> <p>Organisation élections diverses</p> <p>Enquêtes et systèmes d'information</p> <p>Activités financières</p> <p>Budget et compte financier</p> <p>Gestion financière et comptable</p> <p>Achat public (autorisation marchés)</p> <p>Activités juridiques</p> <p>Conventions et contentieux</p> <p>Communication</p> <p>Prévention des risques</p> <p>Santé et sécurité au travail</p> <p>Sécurité sociale étudiante</p> <p>Bourses et fonds sociaux</p> <p>Recrutement contrats aidés (autorisation)</p> <p>Concours de recrutement de personnels ayant vocation à exercer en EPLE (convention)</p>	<p>Gestion des personnels TOS</p> <p>Prévention des risques</p> <p>Santé et sécurité au travail (TOS)</p> <p>Aides des Collectivités Territoriales</p> <p>Recrutement contrats aidés (autorisation)</p>	



Actions complémentaires (conventionnement)



[Retour sommaire](#)

Les missions et compétences du gestionnaire

Les missions et compétences du gestionnaire découlent de plusieurs textes :

- Du code de l'éducation, notamment des dispositions des livres IV, titre II, portant sur l'organisation et le fonctionnement des établissements publics locaux d'enseignement, [partie législative](#) et [partie réglementaire](#)
- De la [circulaire n° 97-035 du 6 février 1997](#) sur les missions du gestionnaire
- De la [circulaire n°2005-156 du 30 septembre 2005](#) au BO n°36 du 6 octobre 2005
- De la [note du 24 janvier 2007](#) au BO n°8 du 22 février 2007
- De la Loi sur l'école du 24 avril 2005 (article 49)
- Du décret n°[2006-1732 du 23 décembre 2006](#) portant dispositions statutaires relatives au corps des attachés d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur.

Le gestionnaire est membre de droit du conseil d'administration de l'EPL. Le gestionnaire est chargé de la gestion de l'établissement public local d'enseignement ; il participe à l'action éducative de l'établissement et contribue à l'accueil de tous les partenaires du système éducatif. C'est un généraliste ; en effet, aux termes de l'article [R421-13](#) du code de l'éducation, le gestionnaire est chargé de seconder le chef d'établissement dans ses tâches de gestion matérielle, financière et administrative. Il est également chargé, sous l'autorité du chef d'établissement, des relations avec les collectivités territoriales pour les questions techniques et il organise le travail des agents techniques des collectivités.

Les missions et compétences du gestionnaire sont multiples et nombreuses ; cette polyvalence du gestionnaire peut être définie en plusieurs axes comme le montre l'organigramme ci-dessous :

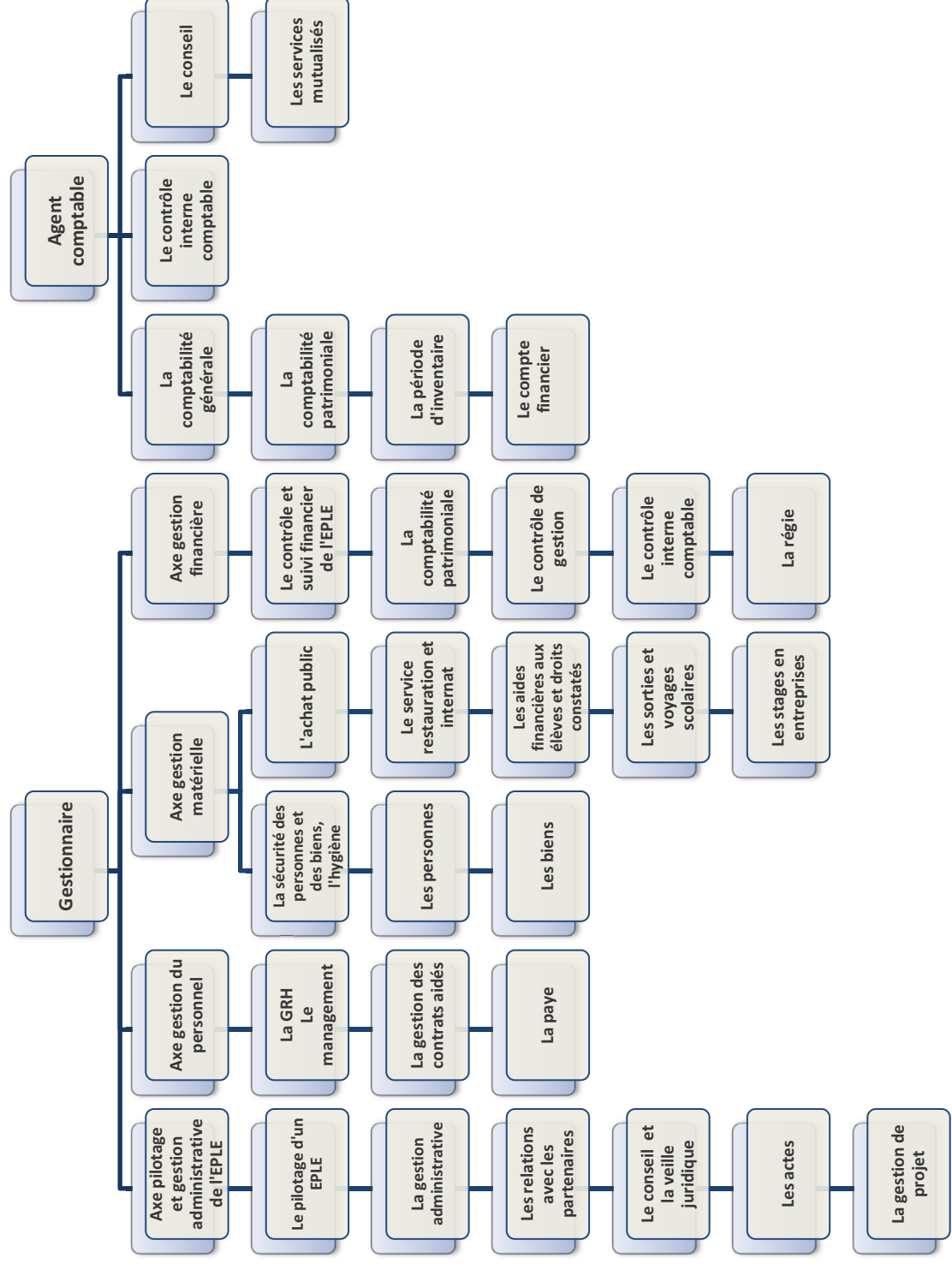
- Un axe pilotage et gestion administrative de l'établissement,
- Un axe management et gestion du personnel,
- Un axe gestion matérielle de l'établissement,
- Un axe gestion financière de l'établissement.

A côté de ces compétences générales du gestionnaire peuvent se rajouter les compétences d'un spécialiste de la comptabilité publique, celles d'agent comptable ; en effet certains gestionnaires peuvent être nommés comptables de leur établissement ou d'un groupement comptable, constitué en application de l'article [R421-62](#), tout en demeurant gestionnaires de leur établissement d'affectation. De nouveaux axes se dessinent alors :

- Un axe comptabilité générale de l'établissement,
- Un axe contrôle interne comptable,
- Un axe conseil, services mutualisés.

Ces deux activités sont bien distinctes : celle de gestionnaire s'exerce sous l'autorité du chef d'établissement, celle de comptable s'exerce en toute indépendance, en application du principe de séparation des ordonnateurs et des comptables.

Organigramme des missions et des activités du gestionnaire et de l'agent comptable



L'AXE PILOTAGE ET GESTION ADMINISTRATIVE DE L'ETABLISSEMENT

La modernisation des services, la rationalisation des méthodes de gestion et la recherche d'une simplification des formalités administratives ont pour conséquence le décloisonnement des tâches et la globalisation des moyens en personnel administratif implantés dans les EPLE.

Cette organisation rend indispensable la mise en œuvre d'une fonction de gestion des ressources humaines au niveau de l'établissement.

Elle incombe au gestionnaire, qui dirige, sous l'autorité du chef d'établissement, l'ensemble des personnels administratifs et ouvriers, organise leur service et répartit leurs tâches.

Le gestionnaire apporte d'autre part son concours aux organes de l'établissement pour l'exercice de leurs attributions. Il aide en particulier au bon déroulement de la procédure d'édiction des actes pris par l'établissement, à ses différents stades :

- Préparation de l'ordre du jour des conseils d'administration et des commissions permanentes ainsi que des documents nécessaires aux membres de ces organes délibérants ;
- Mise en forme des projets d'actes qui doivent être soumis à la délibération du conseil d'administration ;
- Préparation de la transmission de ces actes, ainsi que de ceux pris par le chef d'établissement aux autorités de tutelle, ainsi qu'à l'autorité préfectorale pour l'exercice du contrôle de légalité ;
- Recueil des signatures et transmission des pièces ;
- Vérification des accusés de réception ou preuves de l'envoi, de manière à ce que le chef d'établissement puisse certifier le caractère exécutoire des actes et déterminer leur date de prise d'effet.

Chargé de la veille juridique et du conseil, le gestionnaire apporte son expertise à la faisabilité des projets. Du fait de sa polyvalence et de ses connaissances, le gestionnaire est un facilitateur. Il trouve, conformément à la réglementation, la solution adaptée et rend possible le projet.

L'AXE GESTION DU PERSONNEL

La gestion des ressources humaines et le management au niveau de l'établissement incombent au gestionnaire, qui dirige, sous l'autorité du chef d'établissement, l'ensemble des personnels administratifs et ouvriers, organise leur service et répartit leurs tâches. Il coordonne l'action des différentes catégories de personnels concernés.

Le gestionnaire est responsable de la gestion matérielle de l'établissement et, à ce titre, il dirige sous l'autorité du chef d'établissement l'ensemble des personnels qui concourent à la gestion. Il organise le service des personnels administratifs et participe à leur évaluation. Il organise le service des agents techniques des collectivités et peut participer à leur évaluation conformément aux termes de la convention signée entre l'EPLE et la collectivité territoriale de rattachement ou aux directives données par le président de celle-ci au chef d'établissement. Il procède au recrutement des contrats

aidés, organise leur service et veille, conformément aux dispositions du code du travail, au bon déroulement de la paye ainsi qu'aux formalités incombant à tout employeur.

L'AXE GESTION MATERIELLE

Le gestionnaire est responsable de la gestion matérielle de l'établissement.

NB : Depuis [la loi n°2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales, l'accueil, l'entretien général et technique, l'hébergement et la restauration ont été transférés aux collectivités territoriales. Désormais, l'autorité organisatrice de ces services et responsable de ces missions est la collectivité territoriale de rattachement. C'est cette dernière qui prend toutes les décisions en matière d'entretien ou de travaux.](#)

❖ **Accueil, restauration et hébergement**

En qualité de technicien de la vie en collectivité, le gestionnaire veille aux conditions d'accueil des membres de la communauté éducative ; il est responsable des conditions d'hébergement des élèves internes ou demi-pensionnaires et plus particulièrement du régime alimentaire des élèves, conformément aux objectifs et aux modalités d'exploitation définis par la collectivité territoriale de rattachement ([article L421-23 du code de l'éducation](#)). Il établit les menus, assure les approvisionnements, préside à la préparation et à la distribution des repas dans le respect des règles d'hygiène et de diététique.

❖ **Entretien et maintenance**

Pour l'entretien courant des locaux, des installations et des matériels, le gestionnaire fait appel, en fonction des nécessités, aux personnels de l'établissement ou aux services d'une EMOP, d'EMAT ou d'entreprises extérieures. Il propose au chef d'établissement les améliorations ou les aménagements qui lui paraissent nécessaires.

Il est, d'autre part, particulièrement souhaitable que le gestionnaire puisse être activement associé aux opérations de travaux et de maintenance mises en œuvre par la collectivité de rattachement : élaboration des programmes et des cahiers des charges, liaison avec les différents partenaires, réception des travaux, prise en charge de l'exploitation des ouvrages, constatation des désordres et information de la collectivité de rattachement pour la mise en œuvre des procédures de garantie.

Il participe aux réunions organisées par la collectivité de rattachement et peut y remplacer le chef d'établissement à sa demande.

Enfin, dans le cas particulier où l'établissement assure la maîtrise de l'ouvrage, pour le compte de la collectivité de rattachement, sur le fondement d'une convention de mandat prévue par la loi du 12 juillet 1985 (RLR 171-0) relative à la maîtrise d'ouvrage publique, c'est normalement au gestionnaire qu'il revient de prendre en charge la préparation et l'exécution des opérations entrant dans le champ du mandat sous la responsabilité du chef d'établissement.

❖ Sécurité des locaux

La charge de la gestion matérielle confère au gestionnaire une responsabilité particulière en matière de sécurité, aux côtés du chef d'établissement et sous son autorité.

Son action dans l'exécution des travaux d'entretien des matériels et des locaux ainsi que dans la prévention des risques est essentielle. A ce titre :

- Il est chargé de la tenue des registres et documents relatifs à l'hygiène et à la sécurité ;
- Il prépare et coordonne les travaux de la commission d'hygiène et de sécurité et assure la mise en œuvre des mesures proposées par celle-ci et adoptées par le conseil d'administration ;
- Il participe à l'élaboration du projet annuel de sécurité soumis au conseil d'administration ;
- Il prépare l'organisation périodique des exercices d'évacuation, sollicite et prépare les visites de la commission départementale de sécurité et des organismes de contrôle réglementaires ;
- Il propose toutes mesures de formation des personnels ATOS.

En cas de danger, il doit informer le chef d'établissement, exécuter sans délai les diligences qui lui incombent et, le cas échéant, prendre toute mesure conservatoire de nature à éviter la réalisation d'un danger imminent.

L'AXE GESTION FINANCIERE

Le gestionnaire assure la gestion financière et tient la comptabilité administrative, pour le compte et sous l'autorité du chef d'établissement, le contrôle de la tenue de la comptabilité matière étant placé sous la responsabilité de l'agent comptable. Ainsi,

- il prépare le projet de budget et les décisions modificatives, les marchés et les conventions ou contrats concernant l'activité de l'établissement ;
- Il procède chaque année, conformément aux dispositions du code des marchés publics, au recensement des besoins de l'établissement et à l'organisation des procédures d'achat dans le respect des principes définis par ce même code ;
- il établit les bons de commande qu'il vise en sa qualité de gestionnaire, avant signature de l'ordonnateur ; **il ne peut les signer, en lieu et place du chef d'établissement que si ce dernier lui a donné une délégation de signature** (supra [la délégation de signature au gestionnaire](#)).

Attention à une idée reçue et à une pratique courante dans les établissements publics locaux d'enseignement : un menu signé par le chef d'établissement ne peut pas être considéré comme un engagement juridique et n'équivaut pas à une délégation de signature. Le bon de commande indiquant les produits commandés, les quantités et les montants reste nécessaire : il doit être signé par le chef d'établissement, sauf cas de délégation au gestionnaire.

- il contrôle ou fait contrôler la réception des fournitures, l'exécution des travaux ou des prestations de services et enregistre les biens immobilisés à l'inventaire général. Il peut, s'il n'est pas l'agent comptable, attester le service fait pour le compte de l'ordonnateur par délégation de celui-ci ;
- il est chargé de la préparation du mandatement des dépenses et de l'ordonnancement des recettes ;

- il tient la comptabilité administrative qui comporte notamment la comptabilité des engagements des dépenses ;
- il produit au chef d'établissement la situation mensuelle des recettes et des dépenses ;
- il est chargé de la mise en œuvre du contrôle de gestion appliqué à l'établissement ;
- il prépare le rapport annuel sur la gestion administrative et financière de l'établissement ; il effectue le compte rendu financier des différents projets mis en œuvre ; il rend compte ;
- il tient la comptabilité matière qui concerne l'ensemble des stocks et, plus particulièrement, des stocks de denrées alimentaires ;
- il contrôle la comptabilité des objets manufacturés ou des matières qui doit être préparée, sous l'autorité et la responsabilité du chef d'établissement, soit par le chef des travaux soit, à défaut, par le personnel enseignant désigné à cet effet ou par l'adjoint du chef d'établissement ;
- il veille à la conservation matérielle des biens appartenant à l'établissement, sous réserve des dispositions spéciales qui concernent les matériels, les collections et les ouvrages servant à l'enseignement qui sont placés sous le contrôle des responsables pédagogiques.

Conformément à l'arrêté interministériel du 11 octobre 1993 modifié, le gestionnaire non comptable, lorsqu'il est amené, dans le cadre de ses fonctions, à payer des charges ou à encaisser des produits entrant parmi ceux prévus par cet arrêté, doit être institué régisseur d'avances et/ou de recettes.

A coté de ces compétences générales exercées par le gestionnaire peuvent se rajouter les compétences d'un spécialiste de la comptabilité publique, celles d'agent comptable ; en effet certains gestionnaires peuvent être nommés comptables de leur établissement ou d'un groupement comptable, constitué en application de l'article [R421-62](#), tout en demeurant gestionnaires de leur établissement d'affectation. Il y aura alors plusieurs autres axes :

- Un axe comptabilité générale de l'établissement,
- Un axe contrôle interne comptable,
- Un axe conseil,
- Voire parfois un axe « services mutualisés ».

Le gestionnaire est, dans un établissement public local d'enseignement, un généraliste dont la polyvalence est reconnue de tous ; les contours des missions et compétences du gestionnaire sont, certes, parfois incertains et variables dans un système de compétences partagées, Etat, collectivité territoriale de rattachement, établissement public local d'enseignement personne autonome, mais sa technicité et son professionnalisme lui permettent de tenir et de jouer ce rôle irremplaçable.

[Retour sommaire](#)

La délégation de signature au gestionnaire

Le gestionnaire peut se voir déléguer la signature du chef d'établissement ; cette faculté pour le chef d'établissement de déléguer sa signature a été élargie par le [décret n°2005-1145 du 9 septembre 2005](#) modifiant le décret n° 85-924 du 30 août 1985 relatif aux établissements publics locaux d'enseignement. Ainsi, conformément à l'article [R421-13](#) du code de l'éducation, il peut déléguer sa signature, y compris pour l'exercice des fonctions d'ordonnateur, à son ou à ses adjoints, ainsi qu'au gestionnaire.

La délégation de signature est nominative et doit définir précisément l'étendue des compétences déléguées ; elle a pour objectif de décharger le délégant d'une partie de sa tâche matérielle et ne fait pas perdre à son auteur l'exercice de sa compétence ; elle prend fin lorsque le chef d'établissement ou le délégataire quitte ses fonctions.

Exemple de clauses de délégation

Délégation est donnée à Monsieur ou Madame X..., gestionnaire, à l'effet de signer au nom de l'Ordonnateur :

- 1) Les marchés et commandes nécessaires au fonctionnement et à l'équipement de l'établissement, passés, conformément au code des marchés public, par procédure adaptée et autorisés par l'Etat Prévisionnel de la Commande Publique adopté par le Conseil d'Administration ainsi que ceux correspondant aux crédits suivis en ressources affectées ou en cas d'urgence, dans la limite des crédits régulièrement inscrits au budget et des crédits réellement disponibles.
- 2) Tous types de documents d'engagement des dépenses, les liquidations, certifications de services faits, les mandats et ordres de paiements, sans limitation de montant.
- 3) Les documents budgétaires et les décisions budgétaires modificatives de tout niveau.
- 4) Les justificatifs de recettes, les factures ou mémoires, les ordres de recettes, sans limitation de montant.
- 5) Les actes et pièces relatifs au compte Financier de l'établissement.
- 6) Tout acte administratif (ordres de missions notamment) ou convention relevant de l'Ordonnateur.

L'acte portant délégation doit être publié pour être exécutoire.

Il convient de noter qu'en cas d'absence ou d'empêchement du chef d'établissement, lorsque celui-ci n'a donné aucune délégation à cet effet, l'autorité académique nomme un ordonnateur suppléant qui peut être soit l'adjoint, soit le chef d'un autre établissement.

Toute délégation portant sur les fonctions d'ordonnateur ou toute nomination d'un ordonnateur suppléant doit être communiquée à l'agent comptable, celui-ci devant, en application

de [l'article 12](#) du règlement général de la comptabilité publique (décret [n° 62-1587](#) du 29 décembre 1962), contrôler la qualité de l'ordonnateur ou de son délégué.

La délégation au gestionnaire qui assure les fonctions d'agent comptable ne pourra inclure la signature des documents liés à la phase d'ordonnancement (bordereaux de mandats, des ordres de reversements, des ordres de recettes et d'annulation de recettes et des ordres de paiement de l'ordonnateur - compte 4668, etc.) afin de respecter le principe de la séparation ordonnateur - comptable.

Quelques précisions sur les délégations

La notion de délégation

Définition

La délégation est le fait pour une autorité administrative de se dessaisir dans les limites légales d'un ou de plusieurs de ses pouvoirs en faveur d'un autre agent ou d'une autre instance qui les exercera à sa place.

Le titulaire d'une compétence doit l'exercer lui-même sans pouvoir la transmettre ; il n'en va autrement que si la délégation a été prévue par les textes qui ont organisé la compétence en question.

Les deux sortes de délégation

La délégation de pouvoir

La délégation de pouvoir (ou délégation de compétence stricto sensu) aboutit à modifier l'ordre des compétences en transférant la compétence d'une autorité à une autre : exemple délégation du Conseil d'Administration à la Commission permanente dans le cadre de [l'article R421-22](#) du code de l'éducation (ex article 16 14° du décret de 1985 modifié).

La délégation de signature

La délégation de signature vise seulement à décharger le déléguant d'une partie de sa tâche matérielle en lui permettant de désigner une sorte de fondé de pouvoir qui prendra les décisions au nom du déléguant : exemple délégation de signature du chef d'établissement à son adjoint et au gestionnaire en application de l'article [R421-13](#) du code de l'éducation (ex article 10 du décret de 1985 modifié).

La validité d'une délégation

Les conditions de la validité d'une délégation

Cette délégation doit être prévue par un texte,
Cette délégation ne doit pas être interdite par un texte,
Cette délégation ne doit être que partielle,
L'acte conférant la délégation doit faire l'objet d'une publicité régulière.

Les conséquences juridiques des deux sortes de délégation

Sur l'auteur de la délégation

La délégation de compétence dessaisit l'autorité délégante, laquelle, tant que dure la délégation, ne peut plus exercer sa compétence sur le domaine délégué;

La délégation de signature ne fait pas perdre à son auteur l'exercice de sa compétence.

Sur le bénéficiaire de la délégation

La délégation de pouvoir vise, quant à son bénéficiaire, le titulaire d'un poste in abstracto.

La délégation de signature est personnelle ; elle tombe, s'il se produit un changement soit du déléguant, soit du délégataire.

[Retour sommaire](#)

ACTE N° du Chef d'établissement

Cachet de l'établissement

DELEGATION DE SIGNATURE

- Vu le code de l'éducation modifié par l'ordonnance n° 2004-631 du 01.07.2004,
- Vu le code de l'éducation article R421-13

Objet :

Délégation de signature du chef d'établissement à Monsieur ou Madame

Gestionnaire

dans le cadre de l'article R421-13 (ex article 10 du décret n°85-924 du 30 août 1985 modifié par le décret n°2005-1145 du 09.09.2005)

Décision :

M Gestionnaire reçoit délégation de signature

pour les domaines suivants :

- gestion matérielle de l'établissement (la gestion de l'établissement peut être déléguée partiellement)
 - gestion matérielle de l'établissement sauf
 - définition des modalités de passation des marchés de l'établissement
 - représentation du chef d'établissement
 - signature des marchés de l'établissement
 - etc.
- gestion financière de l'établissement
- gestion administrative de l'établissement

Fait à, le.....

Signature du chef d'établissement

Publication du

Notification à

Affichage le,

[Sommaire](#)

[Informations](#)

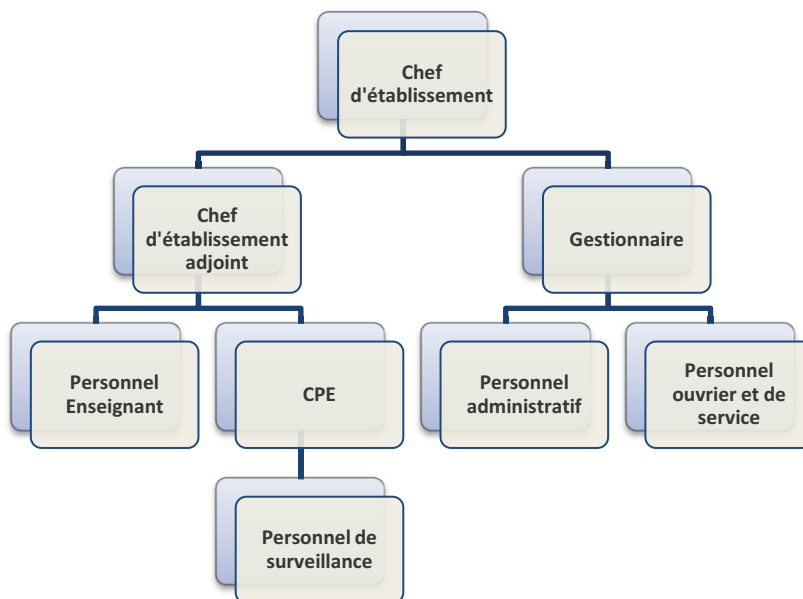
[Achat public](#)

[Le point sur](#)

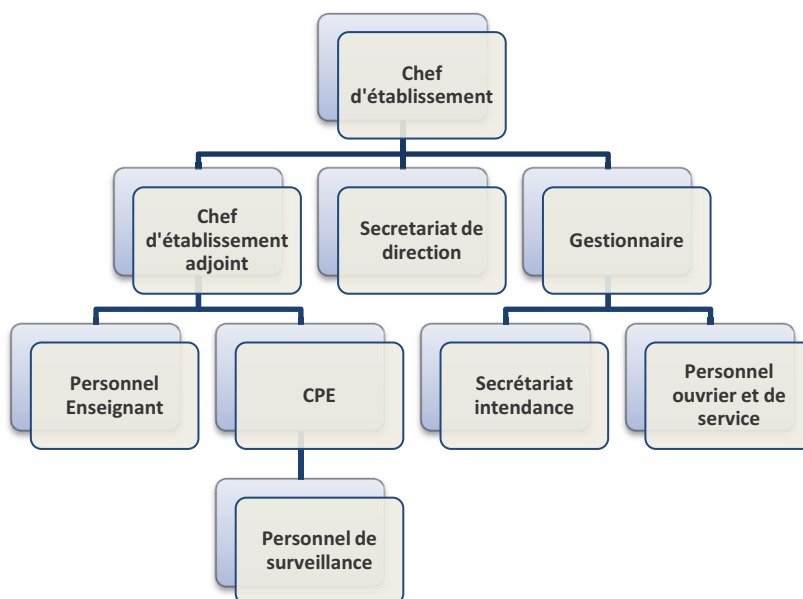
Le positionnement du gestionnaire

Ci-dessous des exemples d'organigrammes qu'il est possible de trouver dans l'académie.

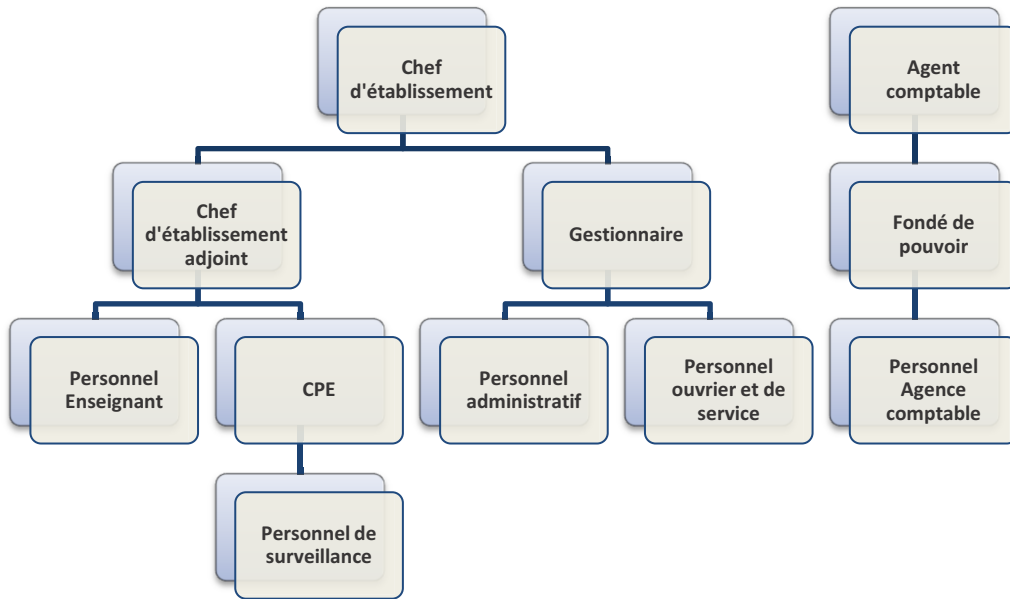
Organigramme fonctionnel d'un collège sans agence comptable



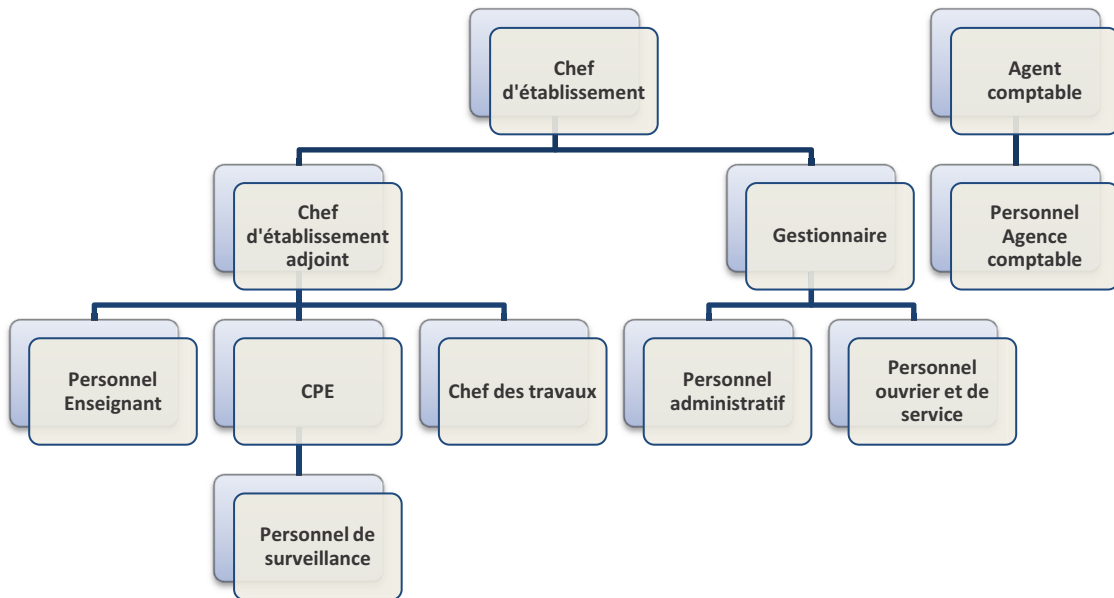
Organigramme fonctionnel d'un collège sans agence comptable



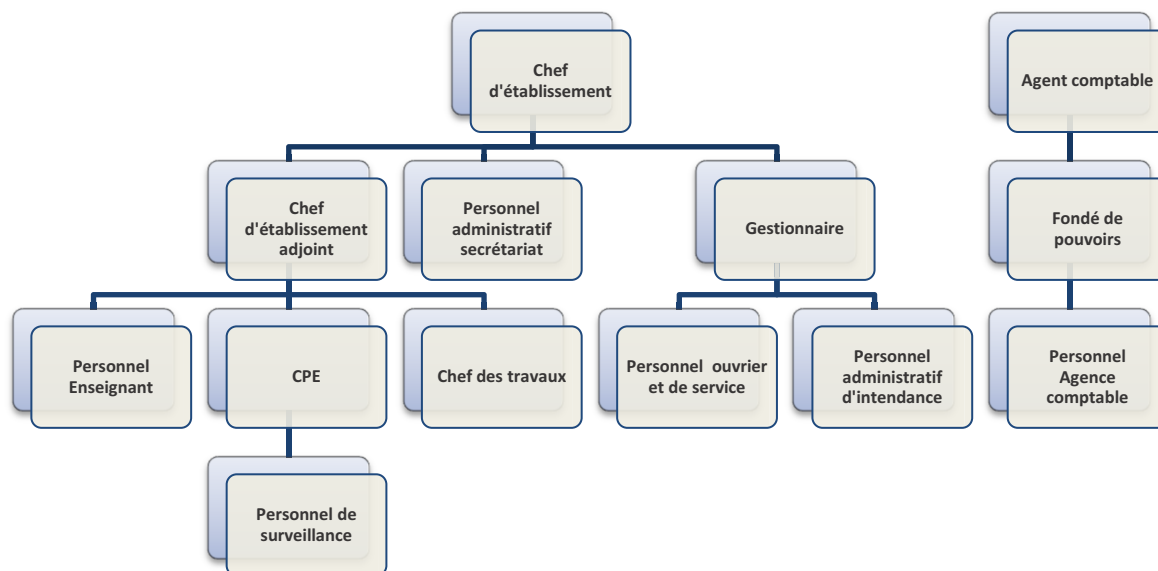
Organigramme fonctionnel d'un lycée avec agence comptable



Organigramme fonctionnel d'un lycée polyvalent ou professionnel avec agence comptable



Organigramme fonctionnel d'un lycée polyvalent ou professionnel avec agence comptable



[Retour sommaire](#)

Le gestionnaire, l'urgence, la complexité

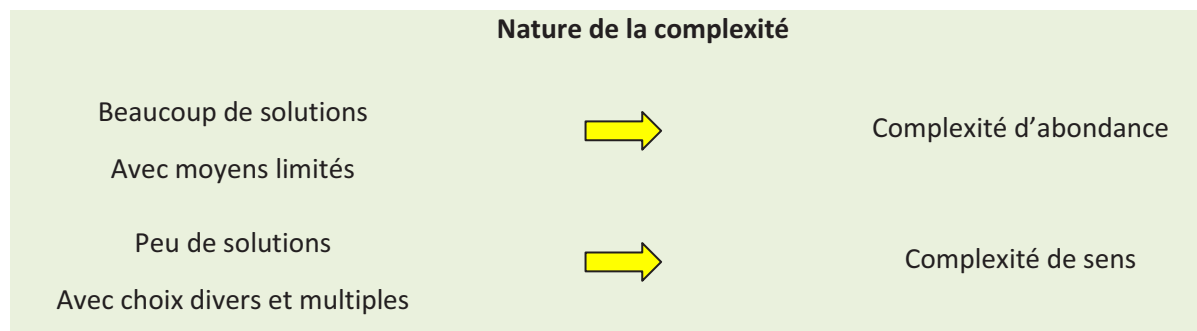
L'urgence, le stress, la pression... Des éléments qui font partie du lot quotidien des gestionnaires. Il convient pourtant de ne pas se laisser submerger par la pression de l'urgence, de se connaître soi-même, de prendre du recul.

Réfléchir à l'urgence qui entoure le quotidien du gestionnaire s'avère nécessaire : pourquoi pèse-t-elle tant ? Que recouvre-t-elle ? L'urgence est omniprésente dans la vie des gestionnaires ; le fait qu'ils se sentent perpétuellement débordés est régulièrement mis en avant. L'impression domine d'une formidable accélération des choses (demandes pressantes, flux d'informations intenses, changements de tous ordres). Mais accélération et surmenage ne suffisent pas à qualifier l'urgence. Cette notion suggère en effet un manque de temps, un état de crise, un décalage entre deux durées, celle dont on souhaiterait disposer et celle dont on dispose.

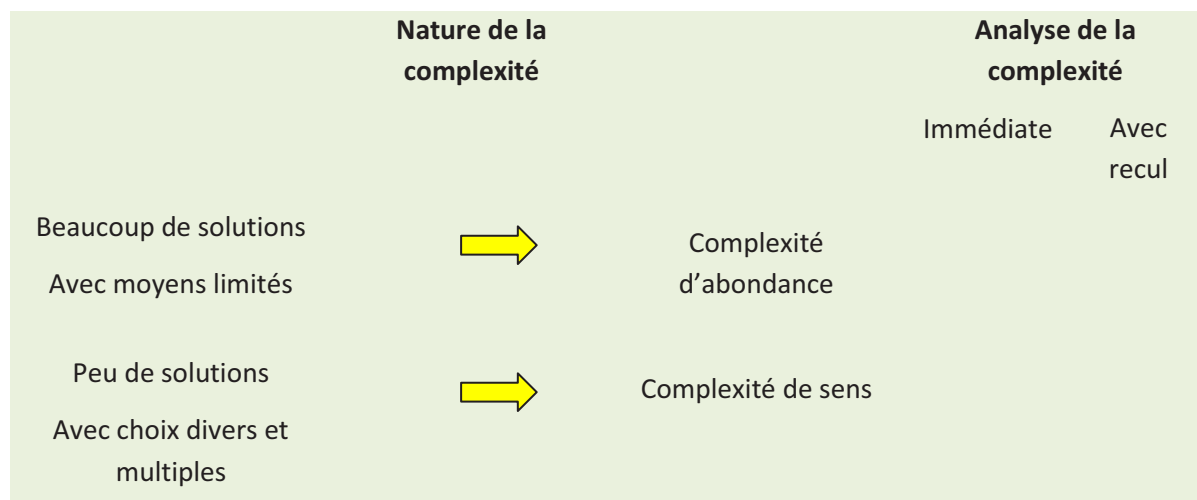
La difficulté que nous éprouvons, c'est celle que nous avons à penser dans le temps. Nous avons du mal, en toute circonstance à penser dans le temps, qui nous échappe par définition. Pour penser, nous arrêtons les choses, nous les fixons.

L'urgence est souvent liée à la notion de complexité ; l'appréciation de «complexité» portée sur une situation renvoie à des difficultés de natures bien différentes. Un problème peut être déclaré complexe parce qu'il comporte beaucoup de solutions et que les moyens sont limités pour les explorer toutes. Mais ce même mot est aussi employé pour caractériser des problèmes qui n'offrent que peu de solutions mais avec des points de vue sur le choix divers, antagonistes et puissants.

La complexité n'est pas une, elle est variée.



La prise de recul par rapport à cette complexité s'avère souvent indispensable : souvent, moins le gestionnaire a de temps, plus la décision semble mauvaise à ses yeux. L'analyse de la complexité sera (peut-être) différente en incorporant ce recul indispensable.



L'analyse des types de réaction face à une urgence est également significative : ces réactions peuvent être de 3 types : ou bien elles entraînent un blocage, ou bien chacun se débrouille pour faire face sans dommage, ou bien un nouveau dispositif, technique ou organisationnel, apporte un remède permanent.

Types de réponse	Avantages	Inconvénients
Situation de blocage		Paralysie
Situation où chacun se débrouille	Continuité	Perte de maîtrise, risque de dérapage
Réponse programmée	Continuité Maîtrise conservée	

La réponse programmée avec la mise en place d'un nouveau dispositif, technique ou organisationnel apparaît comme étant la meilleure réponse ; elle peut notamment s'exercer avec l'introduction au niveau de l'établissement de la maîtrise des risques.

[Retour sommaire](#)

Une nouvelle approche métier pour le gestionnaire : la maîtrise des risques

Actuellement cette approche par la maîtrise des risques existe dans certains établissements, mais elle n'est que très partielle ou fragmentaire (HACCP, document unique, contrôle interne comptable). Cette approche devra à l'avenir se généraliser pour devenir, au niveau de l'établissement public local d'enseignement, globale et couvrir tout le champ de son activité.

La gestion des établissements publics locaux d'enseignement va évoluer dans les prochaines années en s'ouvrant davantage sur une approche de l'établissement en termes de processus et de démarche qualité. La démarche de maîtrise des risques aujourd'hui initiée sur la fonction comptable, avec le contrôle interne comptable, va s'étendre dans un premier temps à l'ensemble de la fonction financière, puis progressivement à l'ensemble de l'activité administrative de l'établissement. Les établissements publics locaux d'enseignement devront mettre en place **des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques.**

Il est possible de donner comme définition du risque public la définition suivante :

Le risque est un événement ou une situation de nature endogène ou exogène à une organisation publique qui peut empêcher la réalisation de ses missions, porter atteinte à son patrimoine ou à son image et mettre en cause la sécurité des personnes.

La maîtrise des risques répond à la préoccupation constante de tout responsable de toujours mieux dominer les activités : réalisation et optimisation des missions, maîtrise des processus, des flux d'informations. Elle peut se définir comme l'ensemble des dispositifs (processus), organisés, formalisés et permanents, choisis par l'encadrement, mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités.

Pour un établissement public local d'enseignement, l'objectif premier de la maîtrise des risques est de s'assurer de la mise en œuvre des décisions de l'établissement de façon efficace et efficiente afin d'accomplir sa mission de service public.

Le gestionnaire, du fait de ses missions, doit avoir une vue globale et intégrée des risques liés à ses activités. Pour une saine gestion, il doit connaître les risques pour s'en prémunir et ainsi pouvoir garder la maîtrise de l'ensemble des risques liés à son métier. Cette nouvelle approche métier par la maîtrise des risques permettra au gestionnaire d'avoir une démarche de gestion plus globale qui favorisera l'amélioration des performances de l'organisation.

Pour cela, le gestionnaire doit apprendre à connaître et à maîtriser les risques liés à son activité. Les risques sont multiples : il est possible de noter parmi les risques les plus fréquemment rencontrés :

- ✓ Les risques globaux/environnementaux : catastrophes naturelles, sinistres, accidents...
- ✓ Les risques découlant de l'environnement réglementaire ;
- ✓ Les risques liés au non respect des instructions budgétaires ;
- ✓ Les risques découlant de la défaillance des services ;
- ✓ Les risques liés à la sécurité des personnes ;

- ✓ Les risques liés à la commande publique ;
- ✓ Les risques de fraude interne ou externe ;
- ✓ Les risques relatifs à la défaillance des services dans la gestion.

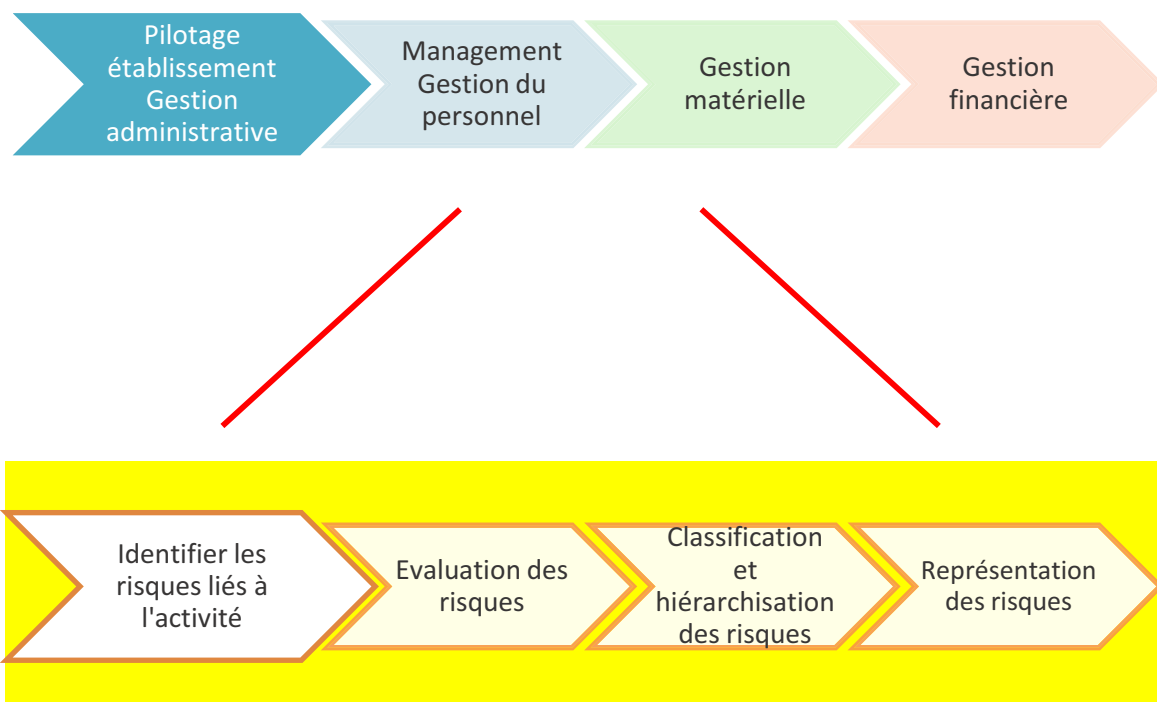
Pour la gestion de projet peuvent également exister les risques stratégiques (liés au fait de faire ou ne pas faire le projet) et les risques opérationnels.

Ces risques peuvent être regroupés de façon plus générale en distinguant :

- Le risque organisationnel et fonctionnel
- Le risque juridique
- Le risque financier
- Le risque comptable

La démarche maîtrise des risques va consister à commencer par faire un état des lieux de son établissement en dressant une cartographie des risques de l'établissement (autodiagnostic et classement des risques en fonction de leur importance : identification des risques, évaluation, hiérarchisation, et représentation), puis conception de plans d'actions de maîtrise des risques, mise en œuvre des plans d'actions de maîtrise des risques, évaluation périodique (au minimum annuelle) du dispositif de maîtrise des risques.

Exemple de processus par axe d'activité du gestionnaire



- La cartographie des risques permettra d'obtenir une vision globale des risques majeurs de l'établissement public local d'enseignement, puis de vérifier la pertinence du dispositif de maîtrise des risques en place et éviter les situations d'excès ou d'insuffisance de contrôle.
- Une cartographie des risques ne constitue pas une fin en soi, mais plutôt un moyen d'atteindre l'objectif ou l'ambition que s'est fixée l'établissement public local d'enseignement.
- La cartographie des risques est un document de synthèse et doit être vue comme un outil de gestion.

Les risques définis ci-dessus auront des impacts sur l'établissement public local d'enseignement. La connaissance des conséquences possibles en termes d'impact est un facteur de renforcement de la maîtrise des risques : on contrôle mieux ce que l'on connaît bien.

Exemple d'impacts des risques

Le risque organisationnel et fonctionnel	Impact efficacité / qualité	Altération de la capacité à fournir le service attendu / la qualité du service
Les risques liés à la sécurité des personnes	Impact humain	Atteinte à la santé ou à l'intégrité physique
Le risque juridique	Impact légal	Retard/poursuites judiciaires / contentieux
Le risque financier	Impact financier	Dépenses supplémentaires ou pertes de recettes

Afin de permettre une évaluation homogène de l'importance de l'impact (ampleur de l'impact), des échelles suivantes de « **gravité** » sont définies :

Exemple d'échelle de gravité des risques

Cotation	Faible	Modéré	Elevé	Fort
Impact				
Impact efficacité /qualité	Altération légère des délais Anomalies < 1%	Altération légère de la qualité Anomalies < 5%	Altération visible des délais et/ou de la qualité Anomalies < 10%	Impossibilité de fournir le service Anomalies > 10%
Impact humain	Désagrément	Arrêt de travail < 8 jours	Arrêt de travail > 8 jours	Arrêt de travail > 8 jours Dommages irréversibles (incapacités)
Impact financier	< 100 €	Entre 100 et 500 €	Entre 500 et 1 500 €	> 15 000 €
Impact légal	Retard < 8 jours	Retard < 15 jours	Retard < 30 jours	Retard > 30 jours
		Recours gracieux Saisine du médiateur	Recours au tribunal administratif (ou juridiction spécialisée ex Conseil des prud'hommes)	Recours au pénal
	1	2	3	4

De même, la fréquence, c'est-à-dire **la probabilité** que l'évènement ou le risque se produise peut être évaluée selon l'échelle suivante :

Exemple d'échelle de fréquence

Cotation	Faible	Modéré	Elevé	Fort
Fréquence				
Selon la nature de l'activité ponctuelle ou récurrente	Evènement exceptionnel ou Moins d'une fois par an ou Moins d'1 fois sur 100	Evènement rare ou Une à deux fois par an ou 1 à 2 fois sur 100	Evènement possible ou Une à deux fois par mois ou 10 fois sur 100	Evènement fréquent ou plusieurs fois par semaine ou 1 fois sur 2
	1	2	3	4

La combinaison de ces 2 critères, fréquence et gravité, qualifiera le niveau final du risque. Une troisième échelle indiquera par conséquent le niveau de ce risque final.

Exemple d'échelle de niveau de risques

	Gravité des risques			
Fréquence	1	2	3	4
	2	4	6	8
	3	6	9	12
	4	8	12	16

L'évaluation des risques identifiés ci-dessus doit se faire au travers d'**un découpage fonctionnel** de l'établissement public local d'enseignement qui fait l'objet de l'évaluation. Il est, à ce niveau possible, de calquer ce découpage fonctionnel de l'établissement public local d'enseignement sur les différents axes des missions et responsabilité du gestionnaire en reprenant :

- L'axe pilotage et gestion administrative
- L'axe management et gestion des ressources humaines
- L'axe gestion matérielle
- L'axe gestion financière.

Chaque axe fera l'objet d'une analyse de leur exposition aux risques. Et leur synthèse décrira le niveau de maîtrise des risques de la gestion administrative et financière de l'établissement public local d'enseignement.

Maîtrise des risques relatifs à la gestion administrative de l'établissement
L'axe pilotage et gestion administrative
L'axe management et gestion des ressources humaines
L'axe gestion matérielle
L'axe gestion financière

- ✚ Pour avoir une vision plus complète de la gestion de l'établissement s'y ajoutera l'axe gestion comptable pour la partie qui a trait à cet établissement.

Maîtrise des risques relatifs à la gestion administrative et comptable de l'établissement
L'axe pilotage et gestion administrative
L'axe management et gestion des ressources humaines
L'axe gestion matérielle
L'axe gestion financière
L'axe comptable

- ✚ Pour obtenir, avec cette nouvelle démarche par la maîtrise des risques, une vision globale des risques de l'établissement public local d'enseignement, il est possible, pour le chef d'établissement, de lui ajouter l'axe gestion pédagogique qui sera, lui-aussi, analysé au travers des différents risques encourus.

Maîtrise des risques relatifs à la gestion globale de l'établissement
L'axe pilotage et gestion administrative
L'axe management et gestion des ressources humaines
L'axe gestion matérielle
L'axe gestion financière
L'axe comptable
L'axe gestion pédagogique

Il devient alors possible de dresser des tableaux détaillés par thèmes ainsi qu'un tableau de synthèse avec la cotation des risques de l'établissement.

Les « indicateurs de résultats des établissements » publiés par le ministère de l'éducation nationale viendront compléter ce tableau de synthèse ; ils pourront, si besoin, être intégrés à l'analyse des risques relatifs à la gestion pédagogique.

Principaux risques encourus selon les missions et compétences du gestionnaire

Activités	Principaux risques encourus	Actions	Modalités
Axe pilotage et gestion administrative de l'établissement	Risque organisationnel et fonctionnel Risque juridique	Mise en place d'un contrôle interne du gestionnaire	Organigramme des tâches Fiches de procédure
Axe management et gestion du personnel	Risque organisationnel et fonctionnel Risque juridique	Mise en place de projets de services Mise en place des emplois du temps (hebdomadaires, annuels)	Organigramme Fiches de postes Fiches de procédure
Axe gestion matérielle de l'établissement	Risque organisationnel et fonctionnel Risque juridique Risque financier	Mise en place de plans de continuité et de plans d'action	
Axe gestion financière de l'établissement	Risque organisationnel et fonctionnel Risque juridique Risque financier Risque comptable	Mise en place d'un contrôle interne comptable du gestionnaire	Organigramme des tâches Fiches de procédure

AXE PILOTAGE ET GESTION ADMINISTRATIVE DE L'ETABLISSEMENT

Activités	Principaux risques encourus	Plan Actions	Modalités
Le pilotage de l'établissement	Risque organisationnel et fonctionnel	Mise en place d'un contrôle interne du gestionnaire	Définition de processus
	Risque juridique		Organigramme des tâches
	Risque financier		Fiches de procédure
	Risque comptable		
La gestion administrative de l'établissement	Risque organisationnel et fonctionnel	Plan de continuité	Organigramme des tâches
	Risque juridique		Fiches de procédure
Les relations avec les partenaires de l'établissement	Risque organisationnel et fonctionnel	Définition de processus selon les partenaires	Organigramme des tâches
	Risque juridique		Fiches de procédure
	Risque financier		
Le conseil et la veille juridique	Risque organisationnel et fonctionnel	Mise en place d'un plan de veille juridique et de diffusion de l'information	Définition de processus
	Risque juridique		Fiches de procédure
	Risque financier		
Les actes de l'établissement	Risque juridique	Mise en place d'un contrôle interne des actes	Fiches de procédure
	Risque financier		
La gestion de projet	Risque organisationnel et fonctionnel	Mise en place d'un contrôle interne	Organigramme des tâches
	Risque stratégique	Elaboration de bonnes pratiques	Fiches de procédure
	Risque opérationnel		
	Risque juridique		
	Risque financier		

AXE MANAGEMENT ET GESTION DU PERSONNEL

Activités	Principaux risques encourus	Plan Actions	Modalités
Le management La gestion du personnel	Risque organisationnel et fonctionnel	Mise en place de projets de services	Organigramme Fiches de postes
	Risque juridique Risque financier	Mise en place des emplois du temps (hebdomadaires, annuels)	Fiches de procédure
	La gestion des contrats aidés	Risque organisationnel et fonctionnel	Mise en place d'un processus de gestion des contrats aidés
Risque juridique Risque financier			Fiches de procédure
La paye		Risque organisationnel et fonctionnel	Mise en place d'un contrôle interne de la paye
	Risque juridique Risque financier	Elaboration de bonnes pratiques (de l'ordonnateur)	

AXE GESTION MATERIELLE

Activités	Principaux risques encourus	Actions	Modalités
La sécurité	Risques globaux/environnementaux : catastrophes naturelles, sinistres, accidents...	Mise en place de plan de continuité	Organigramme des tâches Fiches de procédure
La sécurité des personnes	Risques liés à la sécurité des personnes Risque organisationnel et fonctionnel Risque juridique	Mise en place du projet annuel de sécurité	Règles d'hygiène et sécurité Organisation des exercices de sécurité
La sécurité des biens	Risques liés à la sécurité des biens Risque organisationnel et fonctionnel Risque juridique Risque financier	Mise en place du projet annuel de sécurité Plan d'entretien et de nettoyage des locaux	Document unique de sécurité et registres de sécurité Programmation des travaux à réaliser
L'achat public	Risques liés à la commande publique Risque organisationnel et fonctionnel Risque juridique Risque financier Risque comptable	Mise en place d'une politique d'achat Contrôle interne des marchés publics	Règlement intérieur de la commande publique Organigramme Fiches de procédures
Le service restauration et internat	Risques liés à la sécurité des personnes Risques liés à la commande publique Risque organisationnel et fonctionnel Risque juridique Risque financier	Mise en place d'un contrôle interne Elaboration de bonnes pratiques Respect des règles de nutrition Mise en place d'HACCP	Règlement intérieur Organigramme Fiches de procédures
Les aides financières aux élèves Droits constatés	Risque organisationnel et fonctionnel Risque juridique Risque financier Risque comptable	Mise en place d'un contrôle interne Elaboration de bonnes pratiques	Règlement intérieur de la commande publique Organigramme Fiches de procédures
Les sorties et voyages scolaires	Risque organisationnel et fonctionnel Risques liés à la commande publique Risque juridique Risque financier Risque comptable	Mise en place d'un contrôle interne Elaboration de bonnes pratiques	Règlement intérieur des sorties et voyages scolaires Organigramme Fiches de procédures
Les stages en entreprise	Risque organisationnel et fonctionnel Risque juridique Risque financier Risque comptable	Mise en place d'un contrôle interne Elaboration de bonnes pratiques	Organigramme Fiches de procédures

AXE GESTION FINANCIERE

Activités	Principaux risques encourus	Actions	Modalités
Contrôle et suivi financier de l'établissement	Risque organisationnel et fonctionnel	Mise en place d'un contrôle interne du gestionnaire	Organigramme des tâches
	Risque juridique	Elaboration de bonnes pratiques (de l'ordonnateur)	Fiches de procédure
	Risque financier		
	Risque comptable		
Comptabilité patrimoniale	Risque organisationnel et fonctionnel	Mise en place d'un contrôle interne du gestionnaire	Organigramme
	Risque juridique	Elaboration de bonnes pratiques (de l'ordonnateur)	Fiches de postes
	Risque financier		
	Risque comptable		
Contrôle de gestion	Risque organisationnel et fonctionnel	Mise en place de plans de contrôle de gestion	Organigramme des tâches
	Risque juridique		Fiches de procédure
	Risque financier		
Régie	Risque organisationnel et fonctionnel	Mise en place d'un contrôle interne comptable du gestionnaire	Organigramme des tâches
	Risque juridique		Fiches de procédure
	Risque financier		
	Risque comptable		

AXE GESTION COMPTABLE

Activités	Principaux risques encourus	Actions	Modalités
Axe gestion comptable de l'établissement	Risque organisationnel et fonctionnel Risque juridique Risque financier Risque comptable	Mise en place d'un contrôle interne comptable	Organigramme des tâches Fiches de procédure

 Voir, sur le site du ministère, [le contrôle interne comptable en EPLE \(ODICé\)](#)

[Retour sommaire](#)

Le gestionnaire aujourd'hui et ... demain

Chargé de « gérer », sous l'autorité du chef d'établissement, un établissement public local d'enseignement, le gestionnaire se voit désormais investi de missions toujours plus larges - et parfois d'objectifs contradictoires. Résultat, ses certitudes du passé sont ébranlées, et les questions s'accumulent.

Tel est le constat qu'il est possible de dresser aujourd'hui.

➤ **Le gestionnaire doit disposer d'une base de culture administrative solide dans le domaine de la gestion administrative et comptable**

En dépit de son apparente évidence, ce point n'a rien d'anodin : ici et là, la tentation existe de considérer la formation du gestionnaire comme superfétatoire ou de mettre l'accent sur l'acquisition de compétences dans tel ou tel domaine particulier selon des « commandes ponctuelles » au détriment d'une bonne culture administrative de base dans le domaine de la gestion.

➤ **Le métier de gestionnaire est ouvert aux disciplines du management**

La participation du gestionnaire à l'équipe de direction et aux tâches managériales est une des caractéristiques du métier de gestionnaire d'EPL. Ce qui est plus nouveau, c'est que le gestionnaire doit intégrer de plus en plus tôt dans son travail la vision établissement, ressources humaines ou management d'équipe. Or cette vision ne s'improvise pas. Elle doit être préparée dès la formation, et se renforcer par une pratique progressive, sur le terrain.

➤ **Le gestionnaire doit de plus en plus gérer le complexe et l'incertain**

Traditionnellement, on demande au gestionnaire de trouver « la » solution à un problème bien identifié et clairement posé. Mais aujourd'hui, le gestionnaire doit répondre à des questions de plus en plus complexes, qui comportent une multitude d'aspects - non seulement techniques, mais aussi humains, environnementaux, sociaux, politiques... L'approche des problèmes devient plus imprévisible, plus incertaine, plus floue. Conséquence, le gestionnaire ne peut se contenter de dérouler des solutions toutes prêtes. Le gestionnaire, du fait de sa polyvalence, est celui qui facilite et qui trouve la solution adaptée à la situation. Le gestionnaire doit désormais être à la fois généraliste et expert dans son champ de compétences et capable d'appréhender la complexité.

➤ **Le gestionnaire doit savoir coopérer**

Fini le temps où le gestionnaire opérait le plus souvent en solitaire. Aujourd'hui, il doit de plus en plus travailler en équipe, autour de projets : projets d'établissement, contrat d'objectifs, projets pédagogiques, voyages, projets d'équipement, de travaux, projets de service....

Ce qui l'amène à multiplier les échanges non seulement avec ses subordonnés, mais aussi avec des acteurs d'autres domaines et d'autres « cultures » : chef d'établissement ou enseignants, élèves ou parents d'élèves, rectorat ou collectivité territoriale, chefs d'entreprise (opérateurs économiques) ou administration, commerciaux ou spécialistes du marketing, architecte ou maître d'œuvre, techniciens... Et ce, tant en interne qu'à l'extérieur de son établissement. Tout cela n'excluant pas, au contraire, la concurrence et la compétition. Autant d'éléments qui exigent un comportement et des

aptitudes spécifiques : sens du dialogue, respect d'autrui, capacité de communication (un des points faibles traditionnels des gestionnaires). L'apprentissage de la relation aux autres, sous des formes très variées, devient une nécessité pour le gestionnaire.

➤ **Le gestionnaire doit inventer un nouveau rapport au temps**

Plus encore que d'autres acteurs, le gestionnaire est prisonnier du court terme, voire de l'urgence en situation de crise. Il doit donc être capable de réagir très vite, et de s'adapter aussi au rythme très rapide des changements technologiques. Mais il lui faut également inscrire son action dans une perspective de long terme : le gestionnaire doit réfléchir aux conséquences de son action. Entre ces deux exigences, il doit naviguer, et donc inventer un autre rapport au temps. Le gestionnaire doit prendre le temps de se poser et d'analyser.

➤ **Le gestionnaire est un acteur et un citoyen responsable**

Le gestionnaire est une force de proposition et un acteur dans la vie de l'établissement ; il se doit de participer à la vie de l'établissement, de s'expliquer sur les finalités et les conséquences de son action. Le gestionnaire est comptable des actions qu'il rend possible et responsable des problèmes qu'ils soulèvent.

➤ **Le gestionnaire doit avoir une bonne culture générale et humanisme**

Pas de vraie responsabilité, pas d'attitude « citoyenne » sans un minimum de hauteur de vue de sens de l'humain, voire d'humanisme. En outre, il existe une demande de réflexion du gestionnaire sur lui-même et sur le monde. La culture générale, parfois négligée au détriment de l'apprentissage de telle ou telle spécialité (comptabilité, informatique,...) effectue ainsi un retour en force dans le « bagage » indispensable du gestionnaire.

Le gestionnaire doit se préparer aux évolutions de son environnement et de son métier ; il doit, pour cela, continuer de se former. La formation est un droit ; le gestionnaire doit exercer ce droit ; c'est même, au niveau de sa fonction, un devoir : la formation est un investissement indispensable pour une gestion performante de l'établissement public local d'enseignement. Ne pas exercer le droit à la formation, c'est non seulement perdre ce droit, mais c'est également pénaliser l'établissement.

[Retour sommaire](#)