

UNE ASSOCIATION, DES FONDATEURS

Jane Fortunel, André de Peretti, Jean Gavard, Bernadette Satin, Juliette Trêmeau et Geneviève Lecoq se sont retrouvés au siège de l'AFAE par un bel après-midi de juin pour évoquer à l'occasion de son vingt-cinquième anniversaire la naissance de l'Association Française des Administrateurs de l'Éducation.

Guy-Roger Meitinger: Tout d'abord merci à vous toutes et tous d'avoir accepté notre invitation à nous retrouver aujourd'hui. Merci tout particulièrement à vous, Jane Fortunel qui avait eu l'idée de cette rencontre et qui l'avait préférée à la rédaction solitaire d'un article. Entrons dans le vif de notre sujet: comment est née l'AFAE?

Jane Fortunel: Cette association est née de l'INAS [Institut national d'administration scolaire et universitaire], qui était dirigé par un homme exceptionnel, Jacques Minot (*voir note en fin d'article*), entouré notamment de Jean Gavard et de André de Peretti. Cette équipe assurait la formation des administrateurs de l'Éducation nationale, essentiellement, les intendants et leurs collaborateurs.

Après quelques années passées à la tête de l'INAS, Jacques Minot a pensé qu'il fallait faire réfléchir les chefs d'établissement sur leur métier, leur offrir un lieu de réflexion et de formation. On a demandé au recteur de Paris de désigner un inspecteur d'académie pour sortir de "l'administration pure". Tous mes collègues ont hurlé estimant que l'INAS ne devait pas se mêler de former les chefs d'établissement; à dire vrai, cela ne les intéressait pas vraiment. Pour ma part, j'avais été chef d'établissement et je m'ennuyais au rectorat où j'avais le sentiment de n'avoir rien en main. Je fus volontaire et découvris l'équipe de l'INAS avec enthousiasme. A commencé une série de réunions où, proviseurs, censeurs, conseillers d'éducation, intendants, tous ceux qui constituaient l'équipe de direction et d'animation d'un établissement, se retrouvaient. Quelques professeurs, pas beaucoup, se joignaient parfois à nous.

Bernadette Satin: Quand j'ai été nommée chef d'établissement en 1969, je n'ai pas eu de formation du tout. À l'INAS, j'ai appris un grand nombre de choses telles que les techniques d'entretien ou les techniques de direction de réunion. Je faisais alors partie de l'équipe académique de la vie scolaire et nous étions régulièrement réunis.

Guy-Roger Meitinger: Comment se fait le passage de l'INAS à l'AFAE? Combien d'années a vécu l'INAS?

Jean Gavard: De 1962 jusqu'à un an ou deux après le départ à la retraite de Minot, vers 1975.

André de Peretti: En 1976, j'ai été détaché à l'INRP. Jean Gavard est allé à l'Inspection générale. L'INAS a été transformée en Service de Formation Administrative (SFA). Il y a à cela des raisons politiques et de personnes.

Jean Gavard: C'est la raison pour laquelle un petit groupe d'anciens de l'INAS s'est réuni pour dire: "Nous voulons poursuivre l'œuvre de Minot". Notre revue *Administration et Éducation* a pris la succession de l'excellente revue *Administration et Gestion*, fondée par Jacques Minot et qu'il avait liquidée à son départ.

Jane Fortunel: Il y a d'ailleurs un article de Minot "Libre propos sur l'administration et la pédagogie" dans le premier numéro d'*Administration et Éducation*.

Guy-Roger Meitinger: Comment s'est construite l'association?

Jane Fortunel: J'ai eu l'idée de créer cette association afin qu'elle soit un lieu pour nous réunir.

Geneviève Lecoq: L'association a été créée en 1977 et les statuts déposés le 28 septembre 1977. Si nous nous reportons au procès-verbal de l'assemblée constitutive, nous lisons que le but assigné à l'AFAE est de "permettre aux administrateurs scolaires de promouvoir la réflexion en matière d'administration scolaire en liaison avec les associations des pays partiellement ou entièrement de langue française". Le numéro 1 de *Administration et Éducation* date de la fin de l'année 1978 (il n'y a pas toujours eu quatre numéros par an).

Guy-Roger Meitinger: Pourquoi une association? Du côté du ministère et de l'Inspection générale, n'entrevoyait-on pas la possibilité de créer un nouveau centre de formation?

Jane Fortunel: On n'en éprouvait pas le besoin pour les proviseurs. J'ajouterai que quand Minot a pensé à inviter des Inspecteurs généraux à des réunions de travail, leur réaction a été: "Nous former? Mais c'est nous qui formons!".

André de Peretti: Il y avait une ambivalence. D'un côté, des réactions de ce type, de l'autre, un petit nombre de gens qui nous soutenaient activement.

En cette année clé 1972 où vous étiez alors au Cabinet, Jane, ont été créées les équipes académiques vie scolaire et cette formation, que nous avons commencé à préparer dès 1967, a été mise en œuvre par les délégations académiques avec les IPR-EVS. Pour l'anecdote, c'est aussi à ce moment qu'on a décidé que les Inspecteurs généraux prendraient leur retraite à soixante-cinq ans au lieu de... soixante et onze ans!

Jane Fortunel: On a ensuite obtenu la création du poste de proviseur chargé de la vie scolaire.

Guy-Roger Meitinger: Comment, à l'AFAE, vous mettez-vous au travail?

Bernadette Satin: Jane met tous ses copains au travail!

Guy-Roger Meitinger: Et qui est cette équipe de copains?

Jane Fortunel: L'assemblée constitutive comprenait surtout des gens de l'INAS. André de Peretti n'était pas présent car il devait être au Brésil.

Guy-Roger Meitinger: Dès la première résolution, on perçoit la volonté d'ouverture à l'international.

Bernadette Satin: Il y avait alors des journées franco-belges organisées par l'INAS.

Jane Fortunel: D'autre part Jacques Minot invitait des Québécois et dès le départ, nous avons eu le sentiment qu'il fallait parler au moins avec les Belges et les Québécois.

Guy-Roger Meitinger: Votre but est donc de promouvoir la réflexion en matière d'administration scolaire. Comment les premières séances se passent-elles?

Jean Gavard: Je voudrais dire d'abord que Jacques Minot et André de Peretti nous avaient appris à travailler en groupe, notamment dans le cadre d'un établissement scolaire mais pas seulement, en réfléchissant à nos fonctions et non pas à partir de nos positions hiérarchiques. C'était fondamental: dans une réunion, chacun oubli-

ait sa position hiérarchique pour discuter ouvertement avec les autres. Le contact avec les étrangers confortait ce type d'attitude, tout en nous donnant la possibilité d'examiner d'autres manières d'administrer aussi valables que les nôtres; à nous de rechercher la meilleure. C'est le début des études d'administration comparée sans que cela fût systématique.

André de Peretti: Beaucoup de nos collègues québécois enseignaient en université; dans les universités de Montréal ou Laval, il existait déjà des professeurs d'administration scolaire.

Guy-Roger Meitinger: Donc vous tissez des relations à l'époque de l'INAS avec l'école québécoise d'administration scolaire qui semble une référence. Et l'on peut dire que ce qui est toujours le drapeau de l'association est déjà vrai: ahierarchique, apolitique, asyndical et adogmatique?

André de Peretti: C'est une démarche humaniste, fondée sur le sentiment que des coopérations sont possibles, qu'il faut en finir avec les individualismes hargneux, et que des évolutions s'imposent. Nous avons fait notre miel des travaux de Curt Lewin sur la dynamique de groupe, de Carl Rogers sur la "non-directivité" (mot fâcheux parce que les Français l'ont absolutisé et déformé, disons "l'influence continue"), de Jacob Moreno qui nous a apporté des principes de formation, le psychodrame et les jeux de rôle. En France et dans le monde, les formations évoluaient; en France était créée alors la psychosociologie.

Juliette Trémeau: Madame Fortunel voulait au début que l'association soit totalement indépendante...

Jane Fortunel: Certes, mais il a quand même fallu aller pleurer au ministère et je me souviens être allée avec Alette Vandevoorde au Cabinet du ministre demander qu'on nous aide. Mais il faut reconnaître que le ministère ne nous a jamais donné de directives.

Juliette Trémeau: S'il y a eu effectivement ouverture sur l'étranger, nous sommes d'abord partis de ce qui se passait en France. Comme vous nous le disiez alors, Madame: "L'administrateur est très seul; téléphonez aux autres pour voir ce qu'ils font et comparez!". Des *administrateurs* qui venaient du fond du Berry étaient d'abord contents de voir qu'ils n'étaient pas seuls et ensuite de participer à une réflexion en commun. Les maîtres mots étaient *partage, partenariat, expérience* et nous tissions des liens que 1968 avait distendus ou qui n'avaient jamais existé.

Jane Fortunel: Les gens étaient très isolés, à commencer d'ailleurs par les professeurs.

André de Peretti: Jusqu'en 1982, le sujet dominant a été en effet celui de la formation des enseignants. Mais les problèmes restaient entiers pour la formation des personnels de l'administration. Il y avait un plan de formation général conçu au ministère, uniforme pour toute la France. Ce qui était pensé à l'échelle nationale n'était pas suffisamment décentralisé. Nous pensions qu'il fallait être plus près du terrain. D'où l'idée d'un pilotage central, national, relayé par une prise en charge dans chaque académie par le CAFA (Centre académique de formation administrative). L'INAS apportait son aide: on préparait à Paris des formes qui pouvaient être appliquées localement, mais on laissait le choix de l'application.

Ce fut la même chose pour les équipes EAVS: nous réunissions trois équipes vie scolaire et nous leur demandions de présenter le programme qu'elles avaient commencé à esquisser. Les trois programmes étaient observés. L'objectif n'était pas de critiquer mais de noter les différences et de demander des explications, la motivation des choix effectués, d'où une auto-fertilisation des idées des uns et des autres. C'est la surface autoportante de la formation des personnels. Des Inspecteurs d'académie, des chefs d'établissement devaient, avec les enseignants, les conseillers d'éducation, etc., construire les systèmes de formation en lien notamment avec l'université. C'est une prise en charge en responsabilité et non par délégation. On ne peut demander à l'université d'assumer seule cette formation car on ne peut attendre d'elle l'insertion professionnelle ou qu'elle traite les problèmes professionnels dans leurs aspects complexes et subtils qui ne peuvent être appréhendés que par une compréhension réciproque. De plus, par la construction des systèmes de formation, il fallait que les formateurs eux-mêmes s'accomplissent, se forment et continuent à être en liaison avec les grands corps. Nous organisons des journées à l'INAS qui réunissaient d'une part toutes sortes de personnels de l'Éducation Nationale et d'autre part les grands corps, des conseillers d'État, des directeurs, etc. Nous faisons partout une mise en réflexion simultanée sur les finalités de l'éducation, sur l'économie de l'éducation, etc.

Jane Fortunel: Il s'agissait beaucoup d'auto-formation...

André de Peretti: et de co-formation.

Jane Fortunel: Ce qui comptait, c'était la prise en charge de la responsabilité par chacun à son niveau mais aussi, autant que possible, que chacun se saisisse de toutes les marges de liberté qu'il peut occuper.

André de Peretti: Beaucoup d'initiatives sont possibles, souvent plus que ce que les gens imaginent.

Jane Fortunel: Je me souviens avoir dit à un proviseur: "les circulaires, c'est à vous de vous en occuper, de les réinventer, de les adapter".

André de Peretti: Il fallait sortir d'une conception magique selon laquelle les textes s'appliquent automatiquement.

Jane Fortunel: Cette invention, à chaque niveau, était formatrice.

André de Peretti: Il y avait aussi un sentiment de conquête de l'avenir et de construction.

Jane Fortunel: Et une certaine joie dans tout cela.

Guy-Roger Meitinger: Comment l'association se fait-elle connaître? Comment sont organisés les premiers colloques?

Jane Fortunel: Les équipes académiques la font connaître.

Geneviève Lecoq: J'ai été parmi les premiers adhérents parce que nous avons reçu, en Seine-Saint-Denis, des documents nous informant de la création de cette association, et j'étais donc venue au second colloque. J'étais heureuse de voir que je n'étais pas seule dans mes fonctions de chef d'établissement. Je trouvais essentiel d'échanger sur les expériences vécues.

Bernadette Satin: Le premier colloque a eu lieu en février 1979 au FIAP de la rue Cabanis (les colloques suivants auront lieu à l'École nationale de chimie, physique et de biologie de la rue Pirandello) sur le thème "L'administration: frein ou moteur du système éducatif".

Jean Gavard: Ce thème illustre bien ce que nous avons en commun

Geneviève Lecoq: Le numéro 3 de *Administration et Éducation* réunit les actes: étaient intervenus M^{me} Isambert-Jamati et MM. Crozier, Ardoino, Berger, Legrand et Minot. J. Fortunel, A. de Peretti, M. Gaillat et Ch. Toussaint étaient les meneurs de jeu. Les participants avaient le choix entre six ateliers: *L'accueil des admin-*

istrés, L'autonomie des établissements, L'exploitation des marges de liberté, L'innovation, Le recrutement et la formation des administrateurs et... L'anxiété des administrateurs et l'image de marque de l'enseignement (dont le rapporteur était Marguerite Gentzbittel).

Guy-Roger Meitinger : La revue qui avait alors le nom de *bulletin* a été créée avant le colloque. Le 31 mai 1978 au foyer des lycéennes se réunit pour la première fois la *commission du bulletin*. Le premier thème traité est totalement emblématique : "Administrer et éduquer". Jane Fortunel, dans l'éditorial, présente l'AFAE et les commissions qui sont autant de groupes de travail. Il y avait notamment une *commission du lexique*...

Jean Gavard : Il s'agissait d'expliquer le sens des termes utilisés couramment dans l'administration. Lors de contacts avec des associations de parents d'élèves, nous avons appris que ce que nous disions en CA n'était pas toujours bien compris par les parents. Plus largement, il était nécessaire de parler tous la même langue : l'administration n'était pas une langue étrangère ! C'était toujours un souci de favoriser le contact et les échanges, d'éviter les ambiguïtés, de rechercher la clarté.

Guy-Roger Meitinger : Comment l'association est-elle perçue ? Comment le *microcosme* réagit-il ?

Jane Fortunel : Les Inspecteurs généraux-Vie scolaire étaient plutôt sympathisants. Charles Toussaint a fait un énorme travail. Pierre Vandevoorde nous était très favorable et le secrétariat de l'association a été hébergé un temps au Foyer des lycéennes chez Aliette Vandevoorde qui en était la Directrice.

Guy-Roger Meitinger : Comment s'organise le secrétariat ?

Jane Fortunel : Un inspecteur de l'académie de Paris, en mission à la présidence de la République, au cours d'un déjeuner avec Aliette Vandevoorde et moi-même, nous a proposé de prendre à l'association un colonel de cavalerie en retraite dont il appréciait les qualités d'homme et de pédagogue. Paul de la Taille avait mené une seconde carrière particulièrement réussie comme professeur de lettres au lycée international de Sèvres. C'est ainsi que nous avons recruté Paul de la Taille qui s'est installé au Foyer des lycéennes, puis au collège Octave Gréard grâce à Bernadette Satin qui en était devenue le Principal.

Bernadette Satin : Le bureau de l'association s'est installé en

1980 dans le collège que je dirigeais. La vie du secrétariat s'est organisée autour de Paul de la Taille et de Juliette Trémeau qui tenait le fichier des adhérents. L'Intendant du collège, William Bouhnik, a pris en charge la trésorerie.

Le directeur de Cabinet du ministre de la Justice était l'un de mes parents d'élèves. C'est par son intermédiaire que nous avons d'abord fait éditer la revue par des détenus de la Centrale de Melun qui abritait une imprimerie administrative.

Guy-Roger Meitinger : C'était un secrétariat mais aussi un lieu d'échange et de discussion. Quand je suis venu pour la première fois à l'AFAE, alors que j'étais en poste à l'étranger où je m'occupais de coopération linguistique et éducative, André Lafond et Paul de la Taille m'ont dit après un long entretien : "Vous vous intéressez au système éducatif donc vous pouvez être membre." L'accueil avait été particulièrement chaleureux et ouvert, et ils m'ont gentiment cuisiné au passage pour savoir comment je pouvais être utile à l'association pendant que Madame Trémeau enregistrait mon adhésion. C'était il y a presque quinze ans maintenant et ce fut le début d'une collaboration qui se poursuit encore...

Juliette Trémeau : Je tiens à dire que dans cette ambiance conviviale Jane Fortunel, Inspecteur général, n'hésitait jamais à mettre la main à la pâte pour des mises sous pli ou coller des timbres.

Geneviève Lecoq : Les choses n'ont pas changé : Bernard Toulemonde vient remplir des enveloppes lors des envois en nombre !

Guy-Roger Meitinger : Si nous en revenons à la question des valeurs, à celles qui ont présidé à la création et à ce qu'on peut en dire vingt-cinq ans après, qu'il s'agisse de l'association elle-même ou du contexte dans lequel elle se trouve...

Jane Fortunel : Je suis tout d'abord étonnée qu'elle ait tenue aussi longtemps. Marc Rancurel qui était Directeur à l'administration centrale du ministère m'avait dit : "Tu vas t'amuser avec ta revue, ça va durer deux ou trois ans, puis tu abandonneras comme les copains." Mon admiration va à tous ceux qui ont fait l'association avec moi et après moi. Ma petite idée de départ était sans doute bonne ; les gens s'en sont emparés et ce n'était plus alors ma seule idée.

Ce qui est frappant, c'est aussi l'amitié inoxydable qui est restée entre nous.

André de Peretti: Quant aux valeurs, il y a d'abord une fierté d'*administration* contre la bureaucratie. L'administration, c'est être au service et travailler ensemble. En outre, l'administration est pour nous quelque chose de dynamique. À son fondement, on trouve l'organisation, l'idée de co-responsabilité, la notion d'autorité dans son étymologie, c'est-à-dire *auctoritas*, soit ce qui augmente, et non l'idée de pression, répression, compression ou dépression. Nous pensions qu'une cité de plus en plus complexe avait besoin d'une administration de plus en plus fine et stimulante.

Jane Fortunel: Et que chacun y prenne part...

André de Peretti: Oui, il fallait que cette administration soit coopérative, responsabilisant tout le monde, car on avait besoin de tous. C'est la notion de système bien comprise: dans un système, tous les éléments sont en interaction. On l'a justifié au niveau théorique par la suite, mais d'abord nous le vivions à travers des sentiments d'amitié, de confiance et l'expérience de notre coopération.

Une valeur serait donc aussi la confiance: confiance dans la culture française et confiance dans ce que pouvait nous apporter l'interculturalité.

Il y avait donc de l'enthousiasme dans cette conscience de l'importance capitale de l'organisation et il fondait notre réconciliation avec le monde de l'entreprise. Minot avait écrit un livre intitulé *L'entreprise Éducation nationale* et avait rencontré beaucoup de contestation.

Jane Fortunel: J'ai lu un livre récent intitulé *L'école n'est pas une entreprise*. Ce titre m'a beaucoup choquée. Minot nous disait au contraire qu'un établissement est une entreprise.

Geneviève Lecoq: Un dîner-débat avait été organisé par des membres actifs de l'AFAE, au début des années quatre-vingt, au LEP de Dugny en Seine-Saint-Denis, sur le thème *Le chef d'établissement, chef d'entreprise* et de très nombreux chefs d'établissement étaient venus.

Guy-Roger Meitinger: Et vous l'entendiez comment ce chef d'établissement-chef d'entreprise au regard des valeurs dont vous parliez tout à l'heure? Il y a quand même fondamentalement une différence entre un chef d'entreprise qui produit des objets finis qu'il veut vendre et pour lesquelles il doit trouver des débouchés et un responsable d'établissement d'enseignement... Est-ce le mot chef qui fait illusion?

Jane Fortunel: L'idée de départ, c'est qu'il faut identifier l'entreprise: savoir quelle est la matière première, ici ce sont les élèves, de quels moyens on dispose - pas seulement financier, mais aussi et surtout en personnel - et savoir ce qu'on veut, ce qu'on espère faire de ces élèves en tenant compte de ce qu'ils sont (il est essentiel de voir d'abord qui ils sont car ils sont différents dans tous les établissements). Fondamentalement une entreprise industrielle, commerciale ou de service c'est cela aussi.

André de Peretti: Une autre valeur fondatrice était d'éviter tout ce qui constituait des fermetures idéologiques aux autres, à l'entreprise comme à d'autres réalités de la société. Avec l'INAS, nous avons eu la responsabilité difficile d'intégrer à l'éducation nationale les cadres libérés par l'armée à un moment où elle connaissait une déflation de ses effectifs. Le courage de Minot avait été d'assurer la formation de ces personnels et de les insérer dans des services statistiques, d'intendance, etc. Il y avait alors des résistances idéologiques fortes à laisser les enseignants se voir "assaillis" par des militaires. C'est d'ailleurs ainsi que Paul de la Taille avait pu être intégré sans problème comme professeur. L'optique était d'éviter les clivages, les pseudo-distinctions, ce cartésianisme mal compris dont on fait - contre Descartes - une logique de séparation.

Notons au passage que l'on retrouve encore à l'œuvre cette logique dans le découpage des disciplines, hérité du XIX^e siècle et notamment d'Auguste Comte; cette séparation est inouïe. Cependant, depuis cinq à dix ans les choses commencent à bouger et l'interdisciplinarité que nous souhaitons trouve des voies nouvelles, des formes originales (TPE, PPCP, Itinéraires de découverte).

Jane Fortunel: Les valeurs d'ouverture et de confiance, le refus de la peur, de l'hostilité étaient au cœur de notre action.

Bernadette Satin: C'était directement dans la ligne de l'INAS où j'ai, pour ma part, appris la liberté...

André de Peretti: Ce qui nous séparait d'autres collègues, et en particulier de psychosociologues ou de sociologues comme Crozier, Ardoino, c'est que n'avions pas de prévention contre les institutions. Je n'étais pas d'accord avec mes collègues de l'analyse institutionnelle pour qui l'institution était méchante par nature. Nous, nous voulions que chaque institution s'accomplisse, accouche de sa propre réalité encore en germe, et pour cela il fallait faire confiance aux institutions comme aux individus. Nous disions: "ça va bouger de l'intérieur, ça ne peut bouger que de l'intérieur." Nous rejoignons les théories de Lewin: dès qu'on veut ajouter par une

pression un changement dans une organisation, on fait monter la pression et du même coup les résistances. Or le jeu est justement de réduire les résistances en laissant agir de l'intérieur ce qui est postulé par la vitalité même de l'institution. C'est là où se jouait le sens de l'administration (qui n'est pas quelque chose de mauvais). Il y a encore aujourd'hui beaucoup de prévention des enseignants à l'égard de l'équipe administrative; nous nous étions engagés dans une opération progressive de réconciliation - et de vérité donc.

Guy-Roger Meitinger: Aujourd'hui cette façon d'appréhender les choses fait-elle toujours sens?

André de Peretti: Plus que jamais. La tentation est toujours de croire qu'*en serrant la vis, ça va marcher*; avec les Français, ce n'est jamais une stratégie vivifiante.

Nous avons l'espoir qu'on pouvait travailler ensemble, qu'il y avait des choses à faire entre professeurs et administration, entre administration de l'établissement et administration académique, entre établissements et environnement, entre les différents corps... Nous entrons dans une civilisation réticulée de toutes les façons possibles (le symbole en est le Web et Internet). Cela suppose que chacun sache tirer parti des uns et des autres, voir, comprendre, transmettre, etc. Nous le vivions expérimentalement.

Je constate que ce n'est pas au ministère qu'il y a des blocages à l'égard des initiatives pédagogiques que peuvent prendre les enseignants. En même temps les enseignants continuent à ne pas s'autoriser à faire ce que nous voulions les autoriser à faire: personne ne leur interdit d'inventer, de s'entendre entre eux, de se mettre d'accord avec leur chef d'établissement.

Guy-Roger Meitinger: Vous avez parlé de formation, de professionnalisme. Vous avez aussi parlé d'humanisme.

André de Peretti: Il faut ajouter un autre "h": humour.

Guy-Roger Meitinger: Nous avons si j'ose dire trois "a", dans notre devise voire quatre: ahiérarchique, apolitique, asyndical et, pour faire bonne mesure, vous venez de le démontrer adogmatique. Aurions-nous aussi trois "h"?

André de Peretti: Humanisme, humour, hétérogénéité.

Guy-Roger Meitinger: Ce sont donc les valeurs d'une administration qui se veut avant tout gestion d'hommes par des hommes.

André de Peretti: C'est l'affinement incessant des procédures de régulation de relations de plus en plus intenses, immédiates, en même temps que le besoin croissant de finesse, car à chaque instant tout doit être réinventé ou inventé: rien n'est fait et en même temps l'histoire est nécessaire dans ce monde baroque de plus en plus paradoxal.

Guy-Roger Meitinger: Madame Fortunel, vous vous étonniez tout à l'heure que cette association ait survécu...

Jean Gavard: Je m'étonne moins que toi, Jane, parce que le travail de cette association, autrefois comme aujourd'hui, correspond à un besoin.

André de Peretti: L'AFAE reste un appareil de dé-hiérarchisation inerte. La hiérarchie a un sens, celui étymologiquement de *commandement sacré*; mais la sacralisation est parfois excessive. Les gens peuvent travailler ensemble en respectant leurs responsabilités respectives et réciproques. Un personnel ATOS qui fait bien son travail, cela a un effet considérable. Certains veulent croire qu'il y a des détails. Non, chaque chose est importante. C'est ça l'organisation. Si vous négligez une petite différentielle en première analyse, elle peut faire finalement basculer la réalisation.

Juliette Trémeau: Pour terminer cet échange, j'aimerais Monsieur de Peretti que vous nous racontiez la parabole de la mésange couturière.

André de Peretti: La mésange couturière a pour ambition de fabriquer le nid le plus merveilleusement réalisé possible pour accueillir sa progéniture. Elle met tellement de soin à préparer les choses que parfois elle finit par oublier de pondre...

Quelle est l'attitude du responsable administratif (comme de l'enseignant d'ailleurs)? Il doit s'approcher des problèmes et des gens suffisamment... mais pas trop! C'est ce que fait le colibri, le seul oiseau à ne pas avoir les ailes coudées: au moment où il s'approche pour prendre le nectar grâce à son long bec, il recule immédiatement pour ne pas piquer la fleur.

Note :

Sur l'INAS et Jacques Minot, on pourra se reporter à l'article d'André Canvel "Quarante ans vous contemplant", *in Éducation & Management*, août 2003.

André Canvel est l'auteur d'un mémoire de DEA en histoire de l'Éducation, à l'université de Paris V, sous la direction de Claude Lelièvre et de Christian Nique, dont le titre est *L'INASU (Institut national d'administration scolaire et universitaire) 1962-1975: un Institut au service de la formation des cadres de l'Éducation nationale*, soutenu en 2002, et d'où nous tirons le passage suivant :

“Jacques Minot: Directeur de l'INAS de 1962 à 1974,

André De Peretti: Directeur des études de l'INAS de 1962 à 1974,

Roger Gaillat: Responsable de formation à l'INAS de 1962 à 1974, puis au sein du SFA

(Service de la formation administrative).

(...) l'INAS a été, entre 1962 et 1975, un lieu de rencontre, de réflexion et de partage pour un nombre très important () de cadres administratifs, de direction et d'inspection du ministère. Quand on interroge les membres de la haute administration de notre ministère actuellement en poste, ou encore récemment en poste, la plupart ont participé à des séminaires de réflexion, de travail ou de formation organisés par l'INAS.

Jacques Minot, décédé en 1991, assure la direction de l'INAS dès ses débuts. L'année de sa disparition, la revue *Synergies-Formation* dans son n° 3 (1991) présente Jacques Minot comme “le fondateur, au ministère de l'Éducation Nationale, de la formation des personnels administratifs. En effet, premier directeur de l'INAS créé en 1962 avec pour mission la formation des fonctionnaires recruté par concours et le perfectionnement des personnels en fonction, Jacques Minot en a fait un lieu de recherche, d'expérimentation et de rencontres de nombreux spécialistes de la pédagogie d'adultes... (...)

Lorsque Jacques Minot est appelé en 1962 aux commandes de l'INAS sur proposition de Louis Cros et avec l'accord du ministre de l'éducation nationale Pierre Sudreau, il occupe un poste de sous-directeur en sa qualité de chef de service à la sous-direction de la gestion des services administratifs et techniques généraux. À cette époque, il rédige le décret portant statut du personnel de l'administration universitaire qui repose désormais sur trois corps: *les secrétaires d'administration universitaire, les attachés d'administration universitaire, les conseillers administratifs*. Cette réalisation qui sera son œuvre majeure en appellera aussitôt une autre, la nécessité de

mettre au point un dispositif de formation initiale et continue pour tous ces cadres administratifs attirés par une carrière dans un ministère en pleine mutation et expansion. C'est ce qu'il obtiendra de l'administration centrale au travers l'INAS.

Louis Cros, dans l'avant-propos qu'il fait du premier ouvrage de Jacques Minot *L'administration de l'Éducation Nationale*, présente l'auteur comme une personne qui s'est "fixé pour tâche d'informer le public de l'évolution interne de l'administration de l'Éducation Nationale" et un "responsable au ministère de la préparation de ces cadres". C'est bien autour de ces questions d'information et de formation des personnes travaillant au sein d'une organisation complexe que le projet de Jacques Minot deviendra en 1962 un programme à la fois de formation, d'information et de recherche sur les rapports entre *hommes et administrations*, qui donna son titre à l'un de ses ouvrages majeurs publiés en 1968. Cet ouvrage fut préfacé par Jacques Ardoino qui, à cette occasion, présente Jacques Minot comme un "administrateur compétent, soucieux d'autocritique et de progrès... qui dans une perspective pratique, et positive reste fidèle à l'optimisme de Teilhard de Chardin dont il s'inspire... Il recherche les conditions d'une administration plus humaine et, par conséquent, plus efficace encore parce que moins rigide et moins despotique...". Il poursuit en rappelant le militantisme dont fait preuve Jacques Minot pour une "éducation des administrés, préalable nécessaire à leur participation beaucoup plus active à la gestion des affaires publiques, qui implique une révision profonde des concepts fondamentaux en même temps qu'une remise en question des techniques de gestion et des principes d'organisations. La réhabilitation de "l'assujetti" et la démocratisation de l'administration permettraient de réduire les dangers de l'oppression bureaucratique. Mais ces changements supposent eux-mêmes de nouvelles options culturelles, économiques et politiques." (...)

Pour Jacques Minot informer les personnes comme les personnels sur l'organisation administrative est une étape fondamentale vers une conception qui tienne compte en priorité de l'individu et de son épanouissement au sein d'une organisation qu'elle soit administrative ou sociale et qui permette de rompre définitivement avec une vision machiniste et déterministe des organisations sociales."

Bibliographie de Jacques Minot:

- Hommes et administrations. Aspect du phénomène administratif, *Éditions Gauthier-Villars*, 1968
- L'entreprise Éducation nationale, *Armand Colin*, 1970
- La gestion des établissements scolaires de l'enseignement du second degré, *Berger-Levrault*, 1977
- L'Éducation nationale, *Berger-Levrault*, 1979 (première édition, 1962)
- Les universités après la loi du 26 janvier 1984, *Berger-Levrault*, 1984