

Éducation nationale : quelle délégation pour libérer les innovations ?

Jean-Yves Delanoe

Après la réforme des rythmes scolaires, qui partait d'une idée juste, mais dont la mise en œuvre fut maladroite, voire chaotique dans certains territoires, c'est maintenant la réforme des collèges qui occupe le devant de la scène, et suscite au moins autant de protestations, de prises de paroles et d'articles que la précédente. Tous les détracteurs n'ont pas forcément lu les textes avant de s'en offusquer, et pour d'autres il s'agit d'abord de défendre l'état actuel des pratiques enseignantes, le nombre d'heures dans chaque discipline et le principe 1 heure, 1 cours, 1 discipline, sans se poser la question de la baisse continue ces dernières années des résultats de notre système scolaire. (Enquêtes « Pisa »).

Comment concevoir une gestion efficace, alors qu'elle concerne plus d'un million de fonctionnaires, dont les règles sont établies en partenariat avec les syndicats d'enseignants, qui se préoccupent d'abord du confort et des avantages de leurs adhérents, avant de considérer l'intérêt des enfants ?

La gestion du gigantisme dans les organisations publiques fait désormais l'objet de nouvelles pratiques appelées "Nouveau Management Public" : la responsabilité de gestion fait l'objet d'une large délégation et le périmètre de cette délégation est défini de manière précise, connue des acteurs et des usagers ; obligation est faite aux titulaires de cette délégation de rendre compte à intervalles réguliers du résultat de leurs actions à leur hiérarchie, et d'en discuter avec elle. C'est remplacer la logique de la hiérarchie par celle du contrat, assorti d'une évaluation des résultats partagée entre les délégataires et les délégués.

A ce cadre général, il est possible d'ajouter une politique d'intéressement collectif qui aboutit à organiser des retombées en termes de moyens supplémentaires pour les structures vertueuses. Une telle organisation ne peut se construire sans une réflexion partagée entre l'autorité ministérielle et les représentants des futurs délégataires sur les indicateurs de résultats : intermédiaires s'il s'agit d'activités, ou finals s'il s'agit des conséquences pour les usagers bénéficiaires, les élèves.

Cette vision managériale est aujourd'hui pratiquée dans les hôpitaux publics d'une certaine taille, entités juridiques autonomes, où les principes d'un management moderne ont peu à peu pénétré les esprits puis les structures, depuis les textes sur la "nouvelle gouvernance" promus par le ministre Mattei, et dont le principe n'a jamais vraiment été remis en question par la suite. Encore faut-il que le chef d'établissement puisse réunir autour de lui une équipe qui partage ses valeurs et ses objectifs. Cela est possible, en général, dans le monde hospitalier, même si, parfois, cela prend quelque temps. Mais dans celui de l'éducation, où la mobilité des enseignants répond à des critères étrangers au fonctionnement de l'établissement (ancienneté, nombre d'enfants, notations...), un tel regroupement est problématique.

Ainsi, j'ai observé, en tant que « parent d'élève », l'expérience des "aires ouvertes" à l'école primaire de la rue du Renard, à Paris, dans les années 70s : expérience passionnante portée au départ par des équipes de professeurs des écoles très motivées, elle fut remise en cause au bout de quelques années par des enseignants arrivés là sans aucune appétence pour cette pédagogie originale et exigeante. L'autre expérimentation dont mes enfants ont bénéficié se situait dans le 20^{ème} arrondissement : elle était caractérisée par la mise en place de classes coopératives, où les élèves étaient actifs, et heureux de cette activité, notamment de la tenue du journal. Du point de vue des enfants, cette expérimentation était une réussite. Or, non seulement elle n'a pas été étendue, mais du jour où l'inspecteur d'académie qui l'avait initiée n'était plus là pour la défendre, elle a été abandonnée.

Pour sortir des difficultés actuelles, un élément de solution consisterait à déléguer tout ou partie de l'organisation des enseignements aux établissements qui en ont la charge, et plus précisément à leur directeur. La condition pour qu'une telle délégation puisse fonctionner est de donner la possibilité à celui-ci de recruter et composer son équipe sur la base d'un projet pédagogique. C'est une décision clé, qui emportera la crédibilité de la réforme, mais se heurtera, probablement, à une forte opposition syndicale, car elle change les règles actuelles de mobilité des personnels enseignants.

Dans cette hypothèse, l'Etat se contenterait de son rôle régalien, à savoir édicter les résultats attendus et leurs critères d'évaluation. Ainsi des possibilités nouvelles pourront être expérimentées, la créativité de certaines équipes pourra s'exprimer, et leurs résultats comparés à ceux d'autres équipes, des forums et des rencontres pourront être le lieu de la confrontation d'expériences diverses, et d'échanges fructueux.

Deux facteurs me paraissent très favorables dans cette réforme : le fait de laisser une part du temps (20%) à l'initiative des équipes d'enseignants, animées par leur Directeur, car il s'agit bien d'une démarche de délégation, et l'incitation à des enseignements pratiques interdisciplinaires en petits groupes.

Sur le premier point les enseignants craignent que le Directeur se saisisse de cette délégation (1) pour exercer un pouvoir arbitraire sur ses collègues ; en effet, on imagine que celui-ci aura à animer des réunions visant à faire des propositions au Ministère, puis à rendre compte de la manière dont les choses se passent : c'est la contrepartie de la délégation, dont le point d'appui sera le chef d'établissement. Le fait de rendre compte de son activité, et de la comparer à des objectifs fixés de concert, à son hiérarchique est une pratique dans toute la fonction publique aujourd'hui, et lorsque des dérives sont observées, les syndicats sont présents pour les dénoncer. Cette pratique n'a pas que des inconvénients : elle permet par exemple à chaque fonctionnaire de réfléchir avec son supérieur hiérarchique à son plan de carrière, à sa formation continue, à ses relations dans l'institution, et le cas échéant aux éventuelles difficultés rencontrées.

Mais surtout cette délégation au niveau local implique les enseignants dans la construction de leur pratique professionnelle, donnant ainsi de meilleures chances à celle-ci d'être investie, éventuellement innovante, et mieux adaptée aux besoins des enfants.

Pour les enfants, apprendre à travailler en petits groupes est un acquis très important pour leur vie professionnelle future, car celle-ci bien souvent sera consacrée à animer ou à participer à de très nombreuses réunions ; cette compétence sera d'autant plus utile dans la vie professionnelle que l'expression orale y sera encouragée, et le maniement du numérique prioritaire. Pour avoir dirigé ou participé à la direction de services publics variés, je sais trop combien l'absence de culture du travail en groupe des adultes est ensuite pénalisante pour les institutions ou entreprises qui les emploient.

Les enseignements pratiques interdisciplinaires me paraissent une très bonne approche permettant d'accroître les compétences des élèves : apprendre, à partir d'un problème réel, à identifier les savoirs à mettre en œuvre pour le traiter, et à les mobiliser, à rechercher les informations dont on a besoin, notamment sur internet, désormais incontournable dans toute recherche documentaire, et à les trouver, seul ou en groupe, est une démarche créative, active, qui s'apparente aux pratiques des adultes en butte à leurs difficultés quotidiennes, et constitue une bonne préparation à la vie tout court, et à la vie professionnelle, en particulier. Mais c'est aussi une ouverture sur le plan de la connaissance, car la mise en relation de connaissances segmentées est une condition de leur compréhension et de leur mémorisation ; j'ai encore la sensation de brusque découverte lorsque, devenu adulte, j'avais l'occasion de mettre en relation la vie des auteurs de la littérature française et la parcelle de l'Histoire dans laquelle ils ont évolué, ce que les programmes de mon collège ne prévoyaient pas de faire.

Tout ce qui rend les élèves actifs est à rechercher : des expériences sur l'usage dans la classe d'ordinateurs par les élèves ont montré que de tels exercices, en général pratiqués en petits groupes, mobilisent l'attention des élèves et les placent dans une situation d'activité et de recherche qu'ils apprécient.

Certains enseignants se plaignent de ce qu'ils n'ont pas été formés pour cela, et c'est vrai ; plusieurs expériences témoignent de l'intérêt de cette approche pour les enfants, en même temps que du travail considérable d'adaptation qu'elle requiert de la part des enseignants : je citerai ici celle du collège Pasteur à Mantes la jolie (Val Fourré), relatées dans le journal Le Monde des 12 et 14 mars 2015.

Elle concerne un collège d'éducation prioritaire de la région parisienne dans une zone difficile, souffrant d'une mauvaise réputation, avec du chahut dans les classes et des résultats médiocres au brevet ; en 2011, il reçoit le label « éclair » : écoles, collèges lycées, pour l'ambition, l'innovation et la réussite, dispositif conçu par le Ministère de l'éducation nationale pour les plus défavorisés des établissements de ZEP, avec l'injonction d'expérimenter. C'est aussi l'année où un nouveau principal est nommé dans ce collège, et c'est lui qui va prendre la responsabilité de la nouvelle organisation : le matin, les 2/3 du temps sont consacrés aux enseignements en classe entière, et constituent le tronc commun partagé par tous. En revanche les après-midis, de 14h à 15h30 sont consacrés à des enseignements modulaires mêlant une ou plusieurs disciplines ; les élèves sont regroupés selon leurs compétences et leurs affinités. L'idée est de « mettre les élèves en activité : recherche documentaire, exercices ludiques (par exemple dessiner, découper et placer les planètes autour du soleil dans la classe en respectant les distances réelles) ... en leur laissant beaucoup la parole » (professeur de physique).

La première année, cette remise en question de l'enseignement traditionnel a rencontré beaucoup de difficultés : trois enseignants en désaccord avec le projet sont partis. Les autres ont beaucoup travaillé pour inventer une nouvelle manière d'enseigner, et leur pratique s'est précisée et affermie dans les années qui ont suivi la mise en place de cette innovation pédagogique. Il est encore trop tôt pour mesurer l'impact de cette expérience sur les résultats au brevet, mais « le climat social s'est apaisé » (enseignante) et « aucun enseignant ne vient me dire qu'il a stoppé son cours parce qu'il n'arrivait plus à travailler » (le principal)

D'autres enseignants pratiquent ailleurs ce type d'enseignement, et en connaissent les avantages et le caractère stimulant ; les échanges entre enseignants qui s'opèrent à cette occasion sont aussi un moyen d'harmoniser les concepts et méthodes entre disciplines voisines (par exemple entre les mathématiques et la physique) voire de créer de véritables équipes d'enseignants partageant la même vision de leur métier.

En conclusion, il est clair que la réforme des collèges annoncée va dans le bon sens, mais les conditions de sa réussite ne sont pas encore réunies :

- Afficher clairement que la délégation de pouvoir organisée se fait au profit du directeur, et en tirer les conséquences, à savoir lui donner la capacité de composer son équipe sur la base des orientations pédagogiques retenues dans son projet d'établissement. Ainsi la première circulaire d'application de la réforme a-t-elle pu faire douter des orientations de la loi, tant les injonctions autoritaires concernant les 20% du temps laissés « à la disposition des enseignants » étaient nombreuses.
- Former les directeurs à cette nouvelle responsabilité, ainsi que les enseignants concernés. On peut imaginer des formations communes où chaque participant pourrait jouer le rôle de l'autre, par exemple ; ou encore des échanges avec des équipes ayant déjà vécu des expériences semblables dans leurs pratiques.

C'est un vrai changement de culture qu'il faut organiser dans le monde de l'enseignement public : cela nécessite une préparation importante et des moyens d'accompagnement en rapport avec la complexité de la mise en œuvre d'une telle réforme : elle requiert, en effet, d'associer tous les acteurs, y compris ceux qui y sont opposés, et de faire évoluer les pratiques au rythme que les enseignants sont prêts à assumer, c'est-à-dire à des rythmes différents selon les établissements, ce qui s'accommode mal de l'hypercentralisation traditionnelle.

Malgré ces difficultés, cette réforme mérite d'être engagée, par les enjeux majeurs dont elle est porteuse : pas moins que la formation des jeunes à leur futur rôle de citoyen et

de professionnel, et en particulier leur capacité de s'adapter à une société qui évolue de plus en plus rapidement.

Jean-Yves Delanoe
Consultant, ex-directeur d'hôpital, ex-président du Conseil de parents d'élèves « Cornec » du lycée Charlemagne à Paris, ingénieur civil des mines