

LE - 3EN1 -

- ÉDITO -

Penser l'École à partir du terrain

Pour ce premier numéro de l'année scolaire, 3 en 1 ouvre une question essentielle : quel nouvel élan donner au service public d'éducation ?

Jean-Charles Ringard pose un diagnostic exigeant du système éducatif français et propose d'agir sur la pédagogie, les métiers et la gouvernance. Autonomie, confiance, responsabilité : ces orientations interrogent directement celles et ceux qui font vivre l'École.

Un chef d'établissement, un inspecteur et un enseignant confrontent ici ces propositions à leur expérience. Trois regards pour ouvrir le débat, qui se poursuivra lors de la conférence de Jean-Charles Ringard organisée par l'AFAE à Caen, le 18 novembre.

Matthieu Coste-de-Bagneaux, Anne Descamps, Emilie Joignant, Hugo Poidevin



Jean-Charles Ringard

Inspecteur général honoraire de l'Éducation, du Sport et de la Recherche

Quel projet politique pour l'école de demain ?

Une contribution de l'Association française des acteurs de l'éducation.

L'Association française des acteurs de l'éducation (AFAE), compte tenu des échéances de l'élection présidentielle de 2027, et forte de ses productions et réflexions (revue trimestrielle *Administration & Éducation*, hors-série triennale *Le Système éducatif français* et son administration ; principes, défis et gouvernance, colloque national annuel et animations académiques), propose une contribution sur la thématique « Quel projet politique

pour l'école de demain ? ».

Cette contribution ne se veut ni exhaustive, ni idéologique. Elle essaie en toute humilité d'apporter des réponses pragmatiques aux principaux enjeux du système éducatif français (SEF).

En effet, considérant d'une part que le système éducatif, en évolution constante depuis trente ans, a notamment réussi la massification scolaire mais a en partie échoué sur la démocratisation de la réussite scolaire.

Et d'autre part les constats documentés d'un mal être croissant chez les personnels et chez les élèves, d'une crise de confiance à l'égard de l'école et

notamment l'école publique et d'un respect pour le moins contrasté des promesses républicaines qui fondent l'école française, l'AFAE s'engage pour un nouveau projet politique pour l'école de demain.

Un nouveau projet politique fondé sur un nouvel élan du service public de l'éducation nationale dans un monde en mutation dont certaines caractéristiques ne peuvent pas ne pas interpeller certains choix éducatifs.

Ce nouvel élan se structure en trois axes prioritaires déclinés en onze mesures présentées lors de la conférence du 18 novembre :

Axe 1: La pédagogie et les conditions d'apprentissage

Axe 2: Les conditions de travail des personnels et l'évolution des métiers

Axe 3: La gouvernance du SEF et la confiance au terrain dans un contexte de baisse structurelle de la démographie

Jean-Charles Ringard

On observe également une paupérisation de la population, le logement étant peu cher et les cadres et les professions intermédiaires choisissant des lieux de vie mieux équipés, avec une offre culturelle plus importante et davantage de services, en particulier médicaux et sociaux.

Dans ce contexte, nos établissements doivent rester attractifs afin de ne pas accélérer la perte d'effectifs liée à la baisse démographique. Pour cela, nous devons maintenir une offre scolaire de qualité avec une bonne diversité d'options et de parcours possibles. Les transports scolaires doivent également être performants et les propositions d'internat de qualité. De plus, nos établissements doivent pouvoir compenser la fragilité des services médico-sociaux du territoire avec des services complets et renforcés. Enfin, nous devons nous doter de moyens pour permettre une ouverture culturelle et des projets ambitieux.

3 en 1: La constitution du TER répond à une volonté de faire travailler ensemble les établissements d'un même territoire. Dans quel contexte cette démarche est-elle née et comment s'est-elle progressivement construite? Comment s'organise aujourd'hui son fonctionnement et la coopération entre les différents établissements?

Le Territoire éducatif rural (TER) est un dispositif national, financé par l'État, mis en place à titre expérimental en 2021 sur deux territoires de la Manche, dont le secteur de Saint-Hilaire-Mortain.

Les acteurs du territoire sont liés par une convention. Après une première phase de diagnostic, des objectifs et des actions ont été définis: ouverture culturelle, prévention de la santé et élévation de l'ambition scolaire.

Le TER s'articule autour de deux types de collectifs de travail: le pilotage et les

Face à la désertification rurale la mutualisation entre EPLE pour étoffer le parcours des élèves : l'exemple du TER « Entre Cance et Sélune »

3 en 1: Le TER « Entre Cance et Sélune » s'inscrit dans un territoire rural confronté à des enjeux spécifiques en matière d'accès aux services et d'offre éducative. Comment caractériseriez-vous ce territoire et les enjeux auxquels les établissements qui le composent sont aujourd'hui confrontés?

Notre territoire pourrait être qualifié de rural isolé: éloigné des principaux pôles urbains, difficile d'accès, mal desservi par la route et non relié au réseau ferré.



Laure Houstin
Proviseure de la cité
scolaire Robert de
Mortain

groupes de travail thématiques. Pour le pilotage, un collectif de travail composé des chefs d'établissement et de l'inspecteur du premier degré définit les axes prioritaires. Un comité de pilotage désigné par ce collectif, composé de quatre personnes, prend les décisions au fil de l'eau. Une réunion annuelle avec les services de l'État et des acteurs des collectivités est l'occasion de rendre compte des actions et de leur financement.

En parallèle, différents groupes de travail thématiques se sont mis en place, en s'appuyant soit sur des instances existantes, soit sur des groupes spécifiques, pour collaborer sur différents sujets: les liaisons interdegrés s'appuient sur le TER pour construire leurs actions. Le TER permet de financer les projets d'actions interdegrés, en particulier les transports (conseils école-collège, liaison collèges-lycée).

Un groupe disciplinaire collège-lycée s'est également mis en place en maths et s'est transformé en communauté d'apprentissage, composée des professeurs de mathématiques des collèges et du lycée et permet de travailler collaborativement afin d'accentuer la réussite des élèves en mathématiques, en particulier au passage au lycée.

De plus, un CESCE2I s'est constitué sur l'axe du parcours santé, avec les équipes éducatives, médico-sociales et les partenaires. Les actions s'articulent autour de l'objectif «Prendre soin de soi et reconnaître ses propres besoins pour mieux réguler ses relations avec les autres»; ces actions sont financées par l'ARS.

3 en 1: Au-delà de la mise en réseau des établissements, quelles formes concrètes de mutualisation ont émergé au sein du TER? Quels projets ou quelles actions vous paraissent particulièrement révélateurs de ce que

cette coopération permet de construire collectivement, au bénéfice des élèves?

Le TER est un outil pour le développement professionnel des acteurs: des formations ont pu être proposées sur différentes thématiques auprès de différents groupes d'acteurs, par exemple: formations disciplinaires d'enseignants (exemple en maths), construction d'outils, devoirs communs à partir des résultats aux évaluations nationales, formation interdegrés école-collège, formation des AED à la gestion de conflits.

Des projets inter-établissements pour les élèves sont également mis en œuvre, par exemple: formation des ambassadeurs PHARe en commun, forum des métiers en commun, cross, défi énigmatique CM2-6e, challenge maths CM2-6e, cordée de la réussite sciences (en cours de mise en œuvre), immersion en classe de seconde des élèves de 3e.

3 en 1: Avec le recul, quels effets cette dynamique de coopération produit-elle sur les parcours proposés aux élèves et sur les pratiques des établissements? Dans un contexte rural, quels sont les principaux freins à la mutualisation et, à l'inverse, quels leviers permettraient encore d'aller plus loin dans cette logique de territoire éducatif?

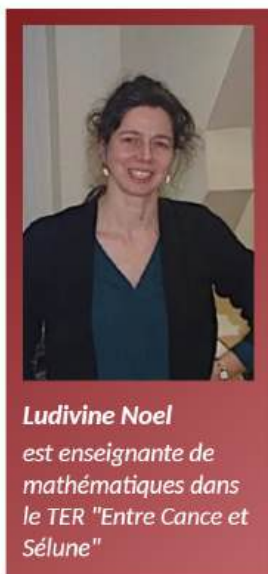
Au regard de ces quatre années de fonctionnement, nous mesurons l'impact positif de ce dispositif. En effet, le TER accentue la mise en réseau des personnels, la cohérence des actions et la logique des parcours des élèves. Le détachement d'un coordinateur de TER à mi-temps permet un suivi des actions efficace.

Nous repérons des freins qui peuvent entraver les synergies développées par le TER: les incertitudes dans la continuité des financements, les mouvements dans les équipes de direction, les coûts de transport pour

les mobilités d'élèves et de personnel.

Pour lever ces freins, une structuration plus claire du pilotage et des modalités de financement à plus long terme, se rapprochant du fonctionnement des cités éducatives, seraient souhaitables pour une meilleure fluidité de fonctionnement.

Propos recueillis par Hugo Poidevin



Bilan et perspective des enseignements au lycée Robert de Mortain (depuis 2008)

3 en 1: Le TER « Entre Cance et Sélune » s'inscrit dans un territoire rural marqué par la baisse démographique. Enseignante de mathématiques au lycée Robert de Mortain, comment avez-vous vu évoluer l'établissement, et quels effets ce contexte produit-il aujourd'hui sur les équipes comme sur les élèves ?

À mon arrivée au lycée Robert de Mortain à la rentrée 2008, nous étions six professeurs de mathématiques (trois certifiés et trois agrégés) pour six classes de seconde, cinq à six classes de première et de terminale. Dix-huit ans plus tard, l'effectif a fortement diminué. Plusieurs facteurs y ont contribué: la refonte des lycées (le lycée est devenu pôle santé-social, ce qui nous a fait perdre la filière STMG), la réforme du baccalauréat et les effets d'une baisse démographique. Nous ne sommes plus que trois collègues agrégés pour trois à quatre classes de seconde selon les années, et trois classes de première et de terminale. Cette situation se retrouve également dans les autres matières enseignées au lycée.

La baisse démographique se poursuit et s'accroît, suscitant des craintes de futures pertes d'effectifs. Moins d'élèves, c'est moins d'heures-postes, et

potentiellement des pertes de postes ou des postes partagés! Les collègues sont expérimentés et, pour la plupart, ne souhaitent pas participer au mouvement intra-académique. Pire, certains craignent, au début de chaque année, lors de la divulgation de la DHG, d'être contraints de rejoindre un autre établissement ou de partager leur service entre deux établissements. Le moment de la répartition de cette DHG devient un moment de tensions entre collègues! Nous pouvons regretter l'absence d'arrivée de jeunes ou de nouveaux collègues, susceptibles d'apporter du renouveau, d'autres pratiques et un certain dynamisme.

Pour certaines matières, les possibilités d'affectation dans d'autres établissements sont extrêmement limitées, ce qui complique l'équilibre vie professionnelle/vie privée et peut impacter l'investissement dans l'établissement. Personnellement, mon souhait de changer d'établissement ne peut être satisfait: depuis quelques années, aucun poste de mathématiques n'est proposé dans les établissements du Sud-Manche ou proche Sud-Manche, conséquence directe de la baisse démographique. De plus, la perspective d'être affecté à un poste susceptible de fermer dans un avenir proche, selon la logique « Dernier arrivé, premier parti », alimente des craintes et un sentiment d'insécurité.

Cette situation n'est pas seulement ressentie par les enseignants: les élèves en ressentent aussi les effets, notamment en termes d'offre éducative et d'activités culturelles et sportives. Nous pouvons regretter que les propositions d'enseignements (spécialités, options...) et de sorties pédagogiques et/ou culturelles soient très inégales selon les établissements. Nous constatons aussi qu'un établissement public ne peut pallier les manques culturels et sportifs des familles. En effet, j'ai vu l'indice de

position sociale des parents d'élèves diminuer au cours de ces deux décennies. Cela a pour effet un manque cruel de motivation et d'ambition des élèves, mais aussi une méconnaissance du fonctionnement du système scolaire.

J'apporterai tout de même une note positive: le dynamisme des équipes pédagogiques et de la direction. Au lycée Robert de Mortain, des initiatives existent: des sections sportives (escalade et athlétisme), un atelier théâtre avec une représentation en fin d'année, un concours de plaidoirie sur les droits de l'homme et du citoyen, différentes présentations de métiers et d'études, du soutien... Ce sont des exemples d'actions proposées sur la base du volontariat et de l'engagement de collègues.

3 en 1: Face à ces difficultés, comment le TER a-t-il favorisé le rapprochement avec les autres établissements du territoire, et depuis quand ?

Pour rompre l'isolement des équipes et favoriser la continuité pédagogique, un rapprochement avec les collègues des collèges et des lycées du bassin a été mis en place. Il existe depuis deux ans en mathématiques, et depuis plus longtemps au niveau de la vie scolaire.

3 en 1: Au-delà de la mise en réseau des établissements, quelles formes concrètes de mutualisation ont émergé au sein du TER ? Quels projets ou quelles actions vous paraissent particulièrement révélateurs de ce que cette coopération permet de construire collectivement, au bénéfice des élèves ?

En mathématiques, il s'agit d'un travail collaboratif et commun, visant à partager les ressources et les pratiques.

En outre, chaque année, les professeurs principaux, les CPE et les infirmières des établissements se rencontrent. Ces rencontres permettent de réagir au plus vite en début d'année sur des

réorientations possibles ou sur les différentes aides à apporter aux élèves en difficulté.

3 en 1: Avec le recul, quels effets cette dynamique de coopération produit-elle sur les parcours proposés aux élèves et sur les pratiques des établissements ? Dans un contexte rural, quels sont les principaux freins à la mutualisation et, à l'inverse, quels leviers permettraient encore d'aller plus loin dans cette logique de territoire éducatif ?

L'intérêt de ce rapprochement est d'apporter aux élèves une continuité pédagogique et une cohérence des pratiques !

Toutefois, les instances et les actions s'appuient de fait sur un nombre restreint de personnels à temps plein au sein du lycée. Nous faisons face à un isolement et à une fatigue morale croissante. Notre envie d'enseigner et de faire réussir les élèves dans leur scolarité reste pourtant forte et viscérale, et nous avons le sens du service public chevillé au corps.

Malgré les difficultés liées à l'effectif et à l'organisation, notre priorité reste le bien-être des élèves. Il faut poursuivre la coopération entre les établissements, par exemple en offrant une formation continue et commune aux enseignants. Cela favorisera un environnement de travail soutenant et stimulant pour les différentes équipes et, espérons-le, un avenir plus stable !



L'AFAE organise chaque année un colloque national très attendu de ses adhérents qui réunit des professionnels de l'éducation, des chercheurs et surtout des personnes qui s'intéressent à l'éducation. Cette ruée de réflexion, au-delà de tout clivage et de hiérarchie, est un véritable souffle, une respiration qui permet à chacun de repartir avec des pistes de réflexion, des mises en œuvre concrètes, des contacts et de donner un sens aux actions sur le terrain.

[Accéder à la présentation des colloques passés.](#)

L'association publie une revue dont chaque numéro est centré sur une thématique précise en lien avec les grandes questions qui se posent au service public d'éducation. Elle édite également un ouvrage de référence (*Le Système éducatif français et son administration*) dont le contenu est régulièrement actualisé.

La revue *Administration & Éducation* est disponible sur le portail [CAIRN](#)



L'AFAE est un espace d'échanges, de libre expression et de propositions. Elle rassemble, en dehors de tout dogmatisme et de toute préoccupation politique ou syndicale, des personnels qui exercent des fonctions de responsabilité à tous les échelons du système éducatif, et qui, par leur action, leur engagement ou leurs recherches, veulent concourir à la qualité, à l'efficacité et au renouveau du service public d'éducation.

Nous vous invitons à nous [rejoindre](#).

Vous souhaitez nous faire part de vos réactions à la suite de la lecture de l'un ou de plusieurs articles parus dans le 3 en 1 ? nous poser des questions ? nous suggérer des sujets pour des numéros à venir ? nous proposer des contributions ?

Écrivez-nous à l'adresse suivante :

hugo.poidevin@ac-normandie.fr