

TEXTE DE PHILIPPE MEIRIEU PARU DANS LE CAFE
PEDAGOGIQUE DU 20 MAI

Autonomie des établissements : de quoi parle-t-on ?

Avec les échéances électorales qui approchent, les positions sur l'école s'exacerbent, sans, pour autant, beaucoup se renouveler. On demande, ici ou là, la fin du collège unique et le développement de la formation en apprentissage ; on appelle à une décentralisation radicale et à un changement complet du statut des enseignants ; on affirme vouloir rétablir « les bonnes vieilles méthodes » ou bien remplacer les classes traditionnelles par un enseignement entièrement individualisé grâce au numérique ; on légifère dans l'abstrait, à tort et à travers, sur les méthodes de lecture et l'autorité des enseignants, l'enseignement des langues vivantes et les effectifs des classes. Certains candidats publient des ouvrages, d'autres font de solennelles déclarations. Tous disent qu'il est temps de donner la priorité à l'éducation.

Il n'est pas certain que cette effervescence dure jusqu'aux élections : lors des précédentes échéances, après une petite agitation sur ces questions, elles sont vite passées à la trappe et l'on n'en a pas trouvé trace dans les grands débats publics. C'est que ces sujets sont complexes, nécessitent autre chose que des formules à l'emporte-pièce et des slogans rapides. C'est aussi que les clivages éducatifs ne correspondent pas toujours aux clivages politiques traditionnels. C'est, enfin, que la question de l'éducation renvoie à notre projet de société pour l'avenir et que, là, très souvent, les candidats, les yeux fixés sur le court terme, sont un peu en panne.

« Autonomie libérale » et « autonomie démocratique »

Parmi les expressions que les politiques comme les médias emploient aujourd'hui à tort et à travers, il y a l'« autonomie des établissements » : or, il me semble que cette notion est loin d'être claire et peut-être utilisée dans deux sens radicalement différents.

Soit il s'agit de renforcer le pilotage national des établissements sur les objectifs à atteindre et de donner à chacun d'entre eux la liberté nécessaire pour une meilleure mobilisation des équipes afin d'y parvenir. Soit il s'agit d'une libéralisation et d'une mise en concurrence systématique des établissements au sein même du service public qui deviendrait, alors, un ensemble d'établissements dont le statut ressemblerait fort à celui des établissements privés sous contrat d'aujourd'hui. Soit, on conserve et renforce des objectifs nationaux qui garantissent la cohérence du système. Soit on les abandonne et on laisse dériver l'École vers une gestion parfaitement libérale.

En réalité cette alternative, que je présente ici comme à venir, est déjà largement présente sous nos yeux : elle est même source de tensions vives qui traversent depuis plusieurs années notre système scolaire. En effet, avec la fin de la théocratie républicaine et la montée de l'individualisme social, la confiance dans notre École s'est effritée. Jadis nous mettions nos enfants à l'école comme aujourd'hui nous nous installons dans un avion : sans aucune velléité d'aller donner des conseils au pilote sur la manière de décoller, de monter en altitude ou d'atterrir. Nous bouclions la ceinture de notre fils ou de notre fille et laissons le maître décider de son programme, de ses méthodes, des sanctions et orientations qu'il jugeait bon d'imposer à ses élèves. Nos désaccords éventuels restaient du domaine privé et nous exprimions publiquement notre allégeance à une institution qui représentait à nos yeux un « bien commun » incontestable, une autorité légitime, à l'abri de tous nos intérêts et états d'âme individuels.

Mais voilà que, comme l'exprime bien Marcel Gauchet, nous sommes devenus « métaphysiquement démocrates » (1). Nous ne tolérons plus que quiconque décide de notre bien à notre place et voulons avoir prise sur notre existence comme sur celle de notre progéniture. Nous voilà donc systématiquement méfiants à l'égard de quiconque – quelle que soit son expertise reconnue – voudrait décider pour nous, au nom d'un « bien commun » dont, d'ailleurs, nous ne discernons pas les contours. Car là est bien le problème : nous sommes « métaphysiquement démocrates », mais nous ne sommes pas encore « politiquement démocrates » : nos intérêts individuels sont légitimes, mais nous ne disposons pas, pour le moment, des institutions qui, à partir d'eux, pourrait « fabriquer du bien commun », un « bien commun » suffisamment légitime et attractif pour nous faire renoncer, face à lui, à nos intérêts individuels. Ceux et celles, d'ailleurs, qui prétendent incarner ce « bien commun » sont d'emblée suspectés – souvent à juste titre d'ailleurs – d'être des imposteurs habillant savamment leurs propres intérêts des oripeaux de l'intérêt général.

Nous voilà donc condamnés à la schizophrénie : déchirés entre des convictions idéologiques que nous voudrions faire valoir pour contribuer à la construction du « bien commun » et nos intérêts personnels immédiats. Nous sommes convaincus des bienfaits de la mixité sociale à l'École ou de l'égalité de dignité des voies de formation... mais plutôt pour les enfants des autres. Et n'hésitons pas, quoique nous soyons invités en tant que citoyens à nous inscrire dans une « institution » qui nous dépasse, à dévoyer celle-ci pour en faire un « service » assujéti à sa clientèle dès que cela nous concerne personnellement.

Une libéralisation déjà engagée

C'est pourquoi, sans aucun doute, la libéralisation du système scolaire est

déjà largement engagée. Elle est engagée grâce à l'existence d'une multitude d'officines de soutien qui spéculent honteusement sur l'angoisse des familles. Elle est engagée grâce au développement de formes multiples d'« accompagnement » individualisé au sein de l'école et en dehors. Elle est engagée grâce à l'existence des écoles privées, avec ou sans contrat d'association avec l'État. Elle est engagée grâce au classement, officiel ou officieux, des établissements scolaires, au choix des langues et des options, aux assouplissements, officiels ou officieux, de la carte scolaire. Et tout cela nous invite à nous comporter, selon la formule utilisée par Robert Ballion dès 1982, comme des « consommateurs d'école » (2).

Ajoutons que ces dernières années ont vu se développer une aspiration – loin d'être négligeable dans les classes moyennes et supérieures – à une école moins technocratique, plus attentive aux spécificités de chaque enfant, plus soucieuse du « bien-être » de toutes et tous, plus ouverte aux pratiques artistiques et corporelles, plus en lien avec la nature et les questions écologiques. Je ne suis pas dupe, bien évidemment, du caractère très ambigu de cette aspiration, associant le goût de l'entre-soi à celui du « développement personnel ». Je mesure la part d'imposture qu'il peut y avoir quand on se réclame de manière quasi mystique de Maria Montessori en décontextualisant très largement ses propositions. Je vois bien, enfin, le danger qu'il y aurait à laisser se développer, à côté de l'« école traditionnelle », un réseau d'écoles alternatives dépendant très largement des initiatives des familles, s'exonérant plus ou moins des principes républicains de laïcité et de mixité sociale, encourageant la concurrence de méthodes toujours plus menacées par le dogmatisme et légitimant, paradoxalement mais sûrement, l'existence et la pérennité des « écoles traditionnelles ».

Pour autant le phénomène est à prendre au sérieux, tout autant que la demande d'un meilleur suivi des élèves et de relations plus personnelles avec les familles qui amène beaucoup de parents à sonner à la porte d'écoles privées. Il y a là, de toute évidence, le signe que l'enseignement public ne sait pas – ne sait plus – être suffisamment porteur de promesses pour apparaître comme le lieu par excellence d'une réussite personnelle et collective, d'un apprentissage nécessaire de la citoyenneté, de l'expérience décisive du « vivre ensemble » et du « faire ensemble ». Quand les écoles sous tutelle directe de l'État s'avèrent incapables de se réformer dans un projet authentiquement éducatif, il ne faut pas s'étonner qu'émergent des projets alternatifs.(3)

Libéraliser pour résoudre tous les problèmes ?

Dans ces conditions, gageons qu'il ne serait pas difficile, pour un gouvernement qui ferait du libéralisme son principe et de la mise en concurrence le gage de la qualité dans tous les domaines, de prendre appui sur le processus en cours pour faire exploser l'Éducation nationale en une multitude de services utilisés par les « parents consommateurs » en fonction de leur connaissance du système et de leurs moyens financiers. Je suis même convaincu qu'une partie de la droite rêve, aujourd'hui, de cette libéralisation complète du système, et se prépare à mettre en œuvre une dérégulation progressive de l'éducation, selon des principes plus ou moins inspirés du « chèque éducation »(4).

Il va de soi qu'un gouvernement qui choisirait cette voie, n'aurait plus à se préoccuper de pédagogie ; il n'aurait même plus à imaginer des réformes ou à chercher comment mieux utiliser les moyens : il lui suffirait de mettre en œuvre cette

« autonomie libérale » et de parier que le darwinisme institutionnel sélectionnera « naturellement » les institutions et les pratiques les plus « adaptées ».

Mais c'en serait fini, évidemment, du projet d'une École de la République, porté par Ferdinand Buisson et Jean Macé, Jean Jaurès et Jean Zay, avec le fol et pourtant nécessaire espoir d'une réconciliation des humains à l'horizon de l'éducation. C'en serait fini d'une institution capable de « fabriquer du commun » avec tous nos enfants afin qu'ils puissent construire ensemble un monde plus solidaire. Nous serions condamnés à voir notre institution scolaire se fragmenter sous nos yeux, livrée à la surenchère de traders éducatifs, caporalisée par des communautés rivales, gardiennes jalouses de leurs privilèges et recroquevillées sur leurs marqueurs identitaires, enrôlée, *in fine*, dans un grand marché international des compétences aux mains de quelques industriels du numérique peu scrupuleux et coupés des innovateurs pédagogiques..

Soyons jacobins sur les finalités et girondins sur les modalités

Faut-il, pour autant, camper dans le *statu quo* ? Je ne le crois pas, tant il demeure un compromis boiteux. Il me semble – et c'est un point de vue un peu obsessionnel que j'ai déjà défendu ici » – qu'il faut assumer de construire une École qui soit véritablement jacobine sur ses finalités et radicalement girondine sur ses modalités. Un peu à l'inverse des dérives technocratiques qui nous menacent où l'État, pour garantir une unité de façade sans mécontenter les groupes de pressions et intérêts particuliers, abdique tout pilotage sur les finalités – laissant chaque établissement définir sa politique de sélection, de recrutement, de formation, etc. – et reste, en revanche, extrêmement rigide et directif sur les modalités, l'utilisation des heures affectées, l'organisation technique, etc.

Or, notre École, à bien des égards unique en Europe et dans le monde, tant sa construction est consubstantielle de notre République et son projet d'intégration porteur d'un avenir du commun, peut être fidèle à sa promesse sans rien abdiquer de sa spécificité ni infantiliser ses acteurs. Elle peut – et je suis convaincu que c'est ce que beaucoup attendent – se donner un projet fort, lisible par tous, mobilisateur pour ses cadres et ses professeurs, prometteur pour les parents et accueillant pour les élèves.

Ses responsables nationaux doivent fixer pour cela, sous le contrôle du parlement, un ensemble de finalités qui s'imposent à tous les établissements et doivent constituer, en sus des programmes nationaux, autant de « chapitres obligés » de leur projet : mixité sociale dans le recrutement, palette d'orientations complémentaires non hiérarchisées, information et accueil des familles, construction d'un cadre éducatif cohérent, travail en équipe des enseignants, entraide entre élèves, formation à la recherche documentaire et à l'usage du numérique, politique artistique et culturelle, mise en œuvre de projets collectifs, différenciation pédagogique, mise en place d'une évaluation par validation des acquis, formation des délégués d'élèves, etc.(5) Ces finalités une fois définies, il reviendrait aux établissements de travailler pour élaborer les modalités qui, dans un contexte donné, en fonction des contraintes et ressources locales, pourraient permettre de les incarner.

L'enjeu n'est pas mince. Il est double : redonner à l'École un sens pour la Nation et susciter l'initiative pédagogique des professionnels de terrain. Renforcer

l'identité de l'institution scolaire, lui rendre sa promesse, et sortir ses cadres et ses enseignants du processus de prolétarianisation dans lequel ils sont enfermés depuis plusieurs années. Replacer l'État dans son rôle, non pas « régalien » – l'État n'est pas « propriétaire » de la Nation et ne règne pas sur des « sujets » – mais « républicain » – garantissant les valeurs qui unissent les citoyens et leur permettant de les mettre en œuvre. Rendre aux acteurs la responsabilité de leur travail, faire en sorte que, dans le cadre d'un projet national, ils ne soient plus les serviteurs dociles de la « machine école », mais des inventeurs obstinés et heureux de ce qui unit et ce qui libère, de ce qui permet à leurs élèves de s'intégrer et de s'émanciper.

Inverser la relation entre les modalités et les finalités : voilà l'urgence. Cesser de multiplier les chantiers techniques nationaux et définir quelques priorités claires sur lesquelles les enseignants peuvent se mettre au travail : voilà la stratégie. Inviter les acteurs, quelle que soit leur place dans la hiérarchie, à parcourir sans cesse dans les deux sens la chaîne qui va des finalités aux modalités, s'interroger sur la manière de concrétiser les finalités et se demander obstinément si les modalités mises en œuvre incarnent les finalités affichées : voilà la démarche authentique de professionnalisation des acteurs sociaux dans une société post-taylorienne. Démarche tout à la fois rigoureuse et subversive : rigoureuse car la cohérence des finalités et des modalités est la clé de toute réussite. Subversive car nous avons souvent la tentation de nous endormir dans la ouate institutionnelle en juxtaposant des finalités générales et généreuses avec des modalités qui se reproduisent au moindre coût... Au point que celui qui ose dire « *Mais pourquoi ne ferions-nous pas ce que nous annonçons ?* » est, bien souvent considéré comme un « empêcheur d'enseigner en rond ».

NOTES

(1) Marcel Gauchet, « *La religion dans la démocratie* », Paris, Gallimard, 1998 : « À un moment qui doit se situer vers 1970 ou peu après, nous avons été soustraits, sans nous en rendre compte, à la force d'attraction qui continuait à nous tenir dans l'orbite du divin, même de loin. Nul parmi nous ne peut plus se concevoir, en tant que citoyen, commandé par l'au-delà. La Cité de l'homme est œuvre de l'homme, à tel point que c'est impiété, désormais, aux yeux du croyant le plus zélé de nos contrées, que de mêler l'idée de Dieu à l'ordre qui nous lie et aux désordres qui nous divisent. Nous sommes devenus, en un mot, métaphysiquement démocrates. » (p. 8)

(2) Robert Ballion, « *Les consommateurs d'école* », Paris, Stock, 1982.

(3) Cf. « Les promoteurs de la "liberté scolaire" veulent bousculer le service public », « *La Lettre de l'éducation* », 28 mars 2016, n°878. Cet article annonce un colloque réunissant aussi bien des pédagogues « libertaires » que des « anti-pédagogues » voulant « restaurer l'école traditionnelle », des politiques et des experts de l'OCDE, tous promouvant la création d'écoles hors-contrat pour « stimuler la réforme du système éducatif dans son ensemble car l'Éducation nationale a montré son incapacité à le faire par elle-même ».

(4) Le « chèque éducation » est une proposition déjà ancienne de la droite libérale qui consiste à donner aux parents, pour chacun de leurs enfants, un chèque équivalent aux dépenses annuelles de l'État en matière d'éducation par élève. Les parents ont ensuite la

liberté d'aller amener leur chèque à l'établissement de leur choix qui pourra l'utiliser à sa guise. Les établissements qui recevraient plus de demandes qu'ils n'ont de places auraient, bien sûr, le droit de sélectionner les élèves ou d'augmenter les effectifs des classes (c'est ce qui se passe dans certaines écoles d'Amérique du nord où les professeurs bénéficient d'une augmentation de salaire pour tout élève dépassant l'effectif normal de leur classe).

(5) Voir un exemple possible de ce « cahier des charges » :

http://www.meirieu.com/MANIFESTEETPROPOSITIONS/cahier_des_charges_ets.pdf