Plan pour l'avenir de l'éducation nationale

Jean-Pierre Boisivon

▶ **To cite this version:**

Jean-Pierre Boisivon. Plan pour l'avenir de l'éducation nationale. [Rapport de recherche] Centre national de l'entrepreneuriat(CNE). 1987, 80 p., tableaux, graphiques. hal-02185148

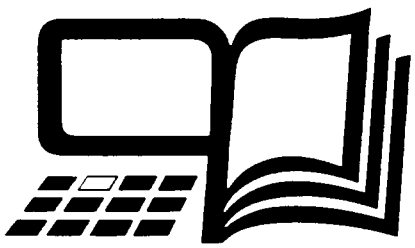
HAL Id: hal-02185148

https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-02185148

Submitted on 16 Jul 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Ministère de
l'Éducation Nationale

PLAN POUR L'AVENIR
DE L'ÉDUCATION NATIONALE

Présenté par

René MONORY

Ministre de l'Éducation Nationale

15 DÉCEMBRE 1987

Ce plan a été élaboré par la Direction de l'Evaluation et de la Prospective placée sous la responsabilité de Jean-Pierre BOISIVON qui a animé et coordonné les travaux et les contributions des deux corps d'inspection et de l'ensemble des autres Directions du Ministère :

- Inspection Générale de l'Education Nationale, placée sous la responsabilité du Doyen Yves MARTIN,
- Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale, placée sous la responsabilité de Pierre DASTE,
- Direction des Affaires Générales, Internationales et de la Coopération, placée sous la responsabilité de Gilbert LEOUTRE.
- Direction des Ecoles, placée sous la responsabilité de Louis BALADIER.
- Direction Générale des Finances et du contrôle de gestion, placée sous la responsabilité de Bernard CIEUTAT.
- Direction de l'Information et de la Communication, placée sous la responsabilité de Jean-Claude LUC.
- Direction des Lycées et Collèges, placée sous la responsabilité de Michel LUCIUS.
- Direction des Personnels Administratifs, Ouvriers et de service, placée sous la responsabilité de Yves MEDINA.
- Direction des Personnels Enseignants des lycées et collèges, placée sous la responsabilité de Paul MULLER.
- Direction des Personnels d'Inspection et de Direction, placée sous la responsabilité de Georges SEPTOURS.

Le groupe de travail de la Direction de l'Evaluation et de la Prospective a réuni :

Françoise BRUANT, Jacqueline CARON, Christian DIDIER, Jean FERRIER, Serge GIBERT, Gérard LESAGE, Maryse MAGAR, Thierry MALAN, Pierre MONDON, Marc NICOLAI, Andrée PLATTEAUX, Jean PRUNET, Alain RAVET, Claude SIBERT, Thierry SOUPAULT.

La sous-direction de la statistique des études et de la gestion prévisionnelle du ministère de l'Education nationale a réalisé l'ensemble des études quantitatives qui ont permis l'élaboration de ce travail.

Françoise BOURGEOIS a assuré la coordination des travaux de secrétariat.

A LA QUESTION :

"Quelles sont les différentes choses qui pourraient contribuer à une amélioration du système scolaire ?"

PARMI LES REPONSES POSSIBLES, LA REPONSE :

"Que l'on sache où l'on va, qu'il y ait un projet national clair et partagé par le plus grand nombre":

RECOIT LES APPRECIATIONS SUIVANTES :

Tout à fait bien	50 %
Assez bien	30 %
TOTAL	80 %

COFREMCA : Observatoire des enseignants 1987.

SOMMAIRE

INTRODUCTION : "Faire,vite,mieux,ensemble,avec les autres"

CHAPITRE I : Les attentes de la société : "Contribuer à la compétence"

CHAPITRE II : L'objectif 74% : "Le choix de l'offre créatrice"

CHAPITRE III : Les actions éducatives : "Six stratégies pour réussir"

CHAPITRE IV : Les personnels enseignants : "L'option de la qualité"

CHAPITRE V : La gestion de l'Education Nationale : "Piloter le changement"

CHAPITRE VI : Faire converger les énergies : "L'école et ses partenaires"

CONCLUSIONS

INTRODUCTION

« Faire, vite, mieux, ensemble, avec les autres »

FAIRE

Aucune institution n'a accumulé autant de réflexions ni produit autant de travaux de qualité que l'Education Nationale.

Or, si l'on s'essaye aujourd'hui à en établir un bilan, on peut tout aussi bien considérer que nous savons tout ce qu'il nous est nécessaire de savoir pour engager les actions qui doivent être conduites que constater comme l'a fait Jacques LESOURNE dans son rapport (1), que l'incertitude dans laquelle nous nous trouvons face aux grandes interrogations qui nous assaillent n'a pas été sensiblement réduite.

Il nous faut, certes, poursuivre ces réflexions mais ce qu'attendent aujourd'hui la société française, les familles et les personnels, ce sont des directions d'actions, des objectifs, l'énoncé de priorités : que fait-on avec les élèves tels que nous les accueillons, avec les enseignants tels qu'ils sont, avec nos structures, nos programmes, nos équipements souvent mal adaptés et rigides ?

Les agents de l'Education Nationale ont tiré deux enseignements des années difficiles qui viennent de s'écouler : la réalité existe et nul exorcisme ne nous épargnera de l'affronter ; aucune réforme n'apportera de réponse globale et instantanée aux problèmes qui nous sont posés. Dans ces conditions, si une thérapeutique doit être prescrite, il ne peut s'agir que d'une thérapeutique de l'action.

C'est le choix de cette thérapeutique de l'action qui a été effectué il y a dix huit mois. Les éléments les plus apparents -arrêt du recrutement des PEGC, création du statut des maîtres-directeurs - en sont les plus connus. Mais, sans éclat, d'autres ont été mis en place comme la restructuration complète du Ministère sans laquelle le Plan prospectif n'aurait jamais vu le jour, comme l'élaboration d'une politique de l'encadrement sans laquelle le présent projet serait condamné à n'être jamais exécuté.

---

(1) EDUCATION ET SOCIETE DEMAIN - Décembre 1987.

FAIRE VITE

Mais il nous faut faire vite. Vite, car les objectifs qui nous sont fixés sont extraordinairement ambitieux : conduire les trois quarts d'une classe d'âge au niveau du baccalauréat dès le tout début du siècle prochain ; vite, car les échéances sont proches pour la société française, notamment les échéances européennes qui vont marquer une accélération dans le processus d'intégration ; vite, car des situations peu acceptables subsistent ou se sont constituées à différents niveaux du système éducatif ; vite, car l'Education Nationale va bénéficier, dans les 15 prochaines années, d'une situation exceptionnellement favorable : elle sera l'une des dernières grandes institutions de la société française et l'un des derniers grands systèmes éducatifs des pays développés à bénéficier d'une croissance quantitative. Or, la croissance facilite les adaptations et raccourcit les délais : ce qui n'aura pas été fait à cette occasion ne le sera pas ou le sera plus difficilement au-delà de l'an 2 000.

Mais l'urgence ne s'identifie ni à l'impatience, ni à la fébrilité. Cette confusion est pourtant à l'origine de la plupart des échecs des années passées. Contrairement aux entreprises qui se gérent à long terme parce qu'elles ont une conscience aigüe de leur précarité, les administrations peuvent subir la gestion à court terme qu'impose l'annualité budgétaire car elles sont assurées de la pérennité. Or le temps récompense ceux qui le respectent et punit ceux qui le méprisent.

L'Education Nationale doit prendre acte que le temps est une composante essentielle de l'action. Compte tenu des contraintes qui résultent de structures par nature peu flexibles et de moyens financiers limités, des priorités doivent être fixées : certaines s'imposent avec évidence, d'autres demandent à être discutées. Les actions prioritaires elles-mêmes ne sont pas toutes réalisables sans délais : des étapes intermédiaires peuvent se révéler nécessaires, faute desquelles le risque d'échec devient trop important, suscitant amertume et découragement. Enfin, ce qui est possible immédiatement à certains endroits ne l'est pas obligatoirement partout : une organisation gérant plus de 70 000 unités réparties sur un vaste territoire doit impérativement admettre la diversité.

FAIRE MIEUX

Les personnels du Ministère de l'Education Nationale n'ont pas à rougir du bilan des trente dernières années. Peu d'institutions auraient eu la capacité d'absorber les chocs de toute nature auxquels elle a été soumise.

Mais chacun perçoit aujourd'hui que le système atteint un seuil critique. Des blocages apparaissent. L'accroissement récent des taux d'accès au lycée se paie d'un prix de plus en plus élevé singulièrement en termes d'échecs individuels. Or, les objectifs à atteindre ne se situent plus dans le prolongement des tendances passées. Ils ne relèvent même plus d'une inflexion de la courbe de croissance. Ils exigent qu'un saut qualitatif soit accompli, qui implique l'ensemble des composantes de l'institution et se traduit inévitablement par une remise en cause profonde de ses principes traditionnels de fonctionnement.

Seules la diversité et la créativité peuvent répondre à l'hétérogénéité et à la complexité. Or la diversité et la créativité ne se gèrent pas du centre mais de la périphérie. La déconcentration des responsabilités engagée depuis dix ans a vu son rythme s'accélérer depuis dix huit mois, pour prendre en compte et donner leur plein effet aux lois de décentralisation. Mais il faut aller au delà, il faut transférer des capacités d'initiative. Et on ne tranfère pas de capacités d'initiative sans se doter de moyens permettant d'évaluer et de contrôler davantage.

FAIRE ENSEMBLE

A l'Education Nationale comme ailleurs, plus qu'ailleurs, ce sont les hommes qui font la différence. Ce postulat entraîne quatre conséquences :

Garantir et organiser l'autonomie

La nécessité de l'autonomie de l'enseignant dans l'exercice de ses fonctions est dictée par la nature même de son métier : la qualité du résultat se fait, pour l'essentiel, au niveau de la salle de classe et elle résulte d'un jeu de contraintes, d'efforts et de hasards que personne aujourd'hui ne peut prétendre décrire et encore moins enfermer dans des normes.

Seuls de vrais professionnels sont susceptibles d'assumer cette autonomie. En ce sens, tout relâchement des exigences au moment du recrutement ou toute définition erronée des niveaux de qualification requis introduisent des éléments d'une dislocation future du système. Admettons le avec lucidité : c'est ce qui s'est produit sous la pression des circonstances, sous diverses formes et avec des intensités variables tout au long de ces trente dernières années. C'est ce qui se produira à nouveau, compte tenu des perspectives de renouvellement des différents corps enseignants, si nous ne parvenons pas à redresser, avec vigueur, la courbe qualitative et quantitative des recrutements.

Mais l'autonomie ne s'identifie pas avec la solitude. Or aujourd'hui, dans sa pratique quotidienne, l'enseignant français est davantage seul qu'il n'est autonome. Tout un potentiel d'énergies qui pourrait procéder d'un travail en équipe n'existe qu'à l'état latent faute de modes de gestion adaptés.

Mobiliser

La leçon qui nous parvient des entreprises et des grandes institutions depuis dix ans est sans ambiguïté : les organisations performantes sont celles qui ont su fédérer les énergies individuelles.

Les mesures prises depuis dix huit mois tendent à réduire l'émiettement et la dispersion des capacités d'initiative et d'innovation des individus. Mais les clivages organisés par les statuts personnels, les champs disciplinaires et les ordres d'enseignement restent très importants et rendent difficile la recherche d'un principe de cohésion.

Dans l'immédiat, c'est autour d'un projet collectif que l'on peut espérer reforger la cohésion perdue. La responsabilité de ceux qui en auront la charge sera considérable car ils auront un devoir d'assumer une continuité qui n'a pas toujours été respectée ces dernières années. Le scepticisme ambiant qui frappe tout observateur extérieur à l'Education Nationale n'en est que le symptôme le plus apparent.

Il n'y a pas de motivation sans respect des personnes. Or, disons-le simplement l'institution n'est pas suffisamment attentive aux personnes. Chaque agent, quelle que soit sa position, éprouve un jour ou l'autre la manifestation de cette carence. Ce sont nos modes de gestion, et pas seulement dans le champ de la gestion du personnel, qui doivent achever la vaste mutation amorcée. De ce point de vue, la politique de communication interne qui se met en place, si elle se donne les moyens de connaître et de répondre aux véritables préoccupations des personnels, jouera un rôle décisif dans les années à venir.

Récompenser la réussite

La reconnaissance du travail accompli constitue aujourd'hui le facteur essentiel de la restauration de la réussite individuelle et collective.

Les différences entre les hommes et les équipes existent mais elles ne procèdent pas, ou peu, d'une véritable évaluation des résultats qu'ils obtiennent ; elles ne prennent pas en compte, ou peu, les conditions de travail plus ou moins difficiles dans lesquelles s'exerce leur métier.

Sauf à admettre que les enseignants participeraient d'une essence particulière, il faut reconnaître que le système se prive d'un levier essentiel. Il faut donc inscrire la réussite dans le déroulement des carrières et de manière plus générale dans les événements majeurs qui rythment la vie professionnelle des agents de l'Education Nationale.

Professionnaliser l'encadrement

Dans un tel contexte le rôle de l'encadrement sera primordial à tous les niveaux :

- au niveau des cadres dirigeants dont les missions se transforment et se renforcent avec la décentralisation. De ce point de vue, l'enjeu de la qualité et de la stabilité du corps des Inspecteurs d'académie et de celui des Recteurs est évident ;

- au niveau des chefs d'établissement et des maîtres-directeurs. Ces personnels sont appelés à être les moteurs de la transformation en oeuvre. De nouveaux statuts leur sont destinés, une véritable formation leur sera donnée, qui leur permettront d'assumer leurs nouvelles responsabilités. Dans une institution qui n'a pas une véritable tradition de l'encadrement, dont la culture n'est pas immédiatement favorable à cette fonction, c'est un pari a prendre. Il faudra le gagner.

FAIRE AVEC LES AUTRES

L'Education Nationale bénéficie d'une position importante dans le plupart de ses domaines d'intervention. Mais d'autres systèmes d'enseignement existent et se développent, parfois en réponse à ses propres faiblesses. L'enseignement primaire et secondaire privé représente 20 % environ des effectifs scolarisés. Les entreprises, à travers la formation continuée et l'apprentissage, s'érigent en système éducatif alors même que l'articulation entre la formation initiale et la formation permanente n'est pas toujours organisée de manière satisfaisante.

L'Education Nationale doit rechercher des alliances, travailler avec des partenaires : les familles dont le rôle dans la motivation et le comportement des enfants à l'école est décisif ; les entreprises dont personne ne conteste aujourd'hui que la participation accrue dans la formation initiale est une condition nécessaire au succès de la formation professionnelle ; les médias qui interfèrent puissamment et de manière indépendante à toutes les étapes du processus éducatif.

De nouveaux partenaires apparaîssent avec la décentralisation : les collectivités locales. C'est une chance qui ne doit pas être évaluée à l'aune des contributions financières qui leur sont demandées. Proches des familles, soucieux au plus haut point des problèmes d'emploi, entretenant des relations étroites avec les milieux économiques, les responsables élus des collectivités locales peuvent contribuer significativement aux transformations nécessaires au sein de l'Education Nationale.

¤ ¤
¤

Les grandes orientations définies pour les cinq à sept prochaines années, les priorités arrêtées, les moyens obtenus, l'essentiel reste à faire : il faut piloter le changement. Les propositions pertinentes n'ont pas manqué à l'Education Nationale depuis vingt ans mais la difficulté a toujours consisté à les mettre en oeuvre. Le changement exige de la modestie et du temps.

CHAPITRE I

Les attentes de la société : «Contribuer à la compétence»

"Seule une métaphore à haut risque peut assimiler l'Ecole à une entreprise se réglant sur la seule demande de ses clients et de ses usagers" (1). En effet, l'Education Nationale n'a pas à se chercher de légitimité par sa docilité à satisfaire telle ou telle exigence sectorielle particulière. Sa mission spécifique est de garantir la continuité, d'intégrer la novation, de transmettre les valeurs traditionnelles, d'affiner les valeurs nouvelles en un ensemble cohérent et complexe auquel chacun puisse adhérer. Il convient de le réaffirmer avec d'autant plus de vigueur que le signal qui émane de la société française est fort, clair et intelligible : il exprime une demande de compétence accrue.

11. L'OBSESSION DE L'EMPLOI

Ce souci détermine fortement l'attitude des jeunes et de leurs familles à l'égard de l'Ecole : l'Ecole doit d'abord préparer à un métier. Exacerbée par la crainte du chômage, l'attente des parents et des élèves s'exprime par une forte demande de poursuite d'études : 70 % des jeunes, contre 57 % il y a 10 ans, considèrent que le baccalauréat est une étape indispensable sur la voie de la réussite professionnelle ; les deux tiers des parents estiment qu'il est normal qu'un jeune poursuive des études jusqu'à 19 ans et au-delà.

Cette attente n'occulte cependant pas l'aspiration à une culture générale qui prenne davantage en considération les technologies nouvelles et l'économie, et à une plus grande participation à des activités sportives et culturelles.

Dans ce contexte, les exigences que manifestent les jeunes vis à vis des enseignants se précisent :

- exigence de professionnalisme d'abord : quand 85 % des lycéens attendent de leurs professeurs qu'ils leur transmettent clairement des connaissances, c'est l'adverbe "clairement" qui est déterminant dans leur esprit ;

- exigence de relations plus personnalisées ensuite : une majorité d'élèves de seconde avoue n'avoir jamais parlé ou presque avec leurs professeurs en dehors des heures de cours ;

- exigence enfin d'un accent mis sur l'apprentissage de méthodes de travail dont l'insuffisance constitue, à leurs yeux la cause principale des échecs qu'ils rencontrent.

---

(1) "Enseignement et valeurs morales - Combat contre les ombres", rapport de l'Inspection Générale de l'Education Nationale au Ministre Christian BEULLAC - Documentation française, Paris, 1981.

12. L'ENJEU DE L'EDUCATION : LA COMPETITIVITE DE L'ECONOMIE.

121. Un déplacement massif du niveau des qualifications.

Toutes les analyses à long terme, en particulier celles réalisées par le Haut Comité Education-Economie, mettent en évidence la profonde transformation de la structure des emplois qui s'annonce à l'horizon 2 000. Les emplois de niveau V et VI qui représentent aujourd'hui près de 80 % des postes de travail tomberaient à 60 % du total. A l'opposé, la part des emplois de niveau I, II et III s'élèverait de 11 à 22 %.

La prévision des flux de recrutement à partir du stock des emplois n'est pas exempte de sérieuses difficultés méthodologiques. Néanmoins, il apparait aujourd'hui que les besoins d'actifs formés au niveau IV représenteront environ 70 % de chaque classe d'âge en l'an 2 000 contre 40 % aujourd'hui.

122. L'accent mis sur le curriculum invisible.

Les grandes tendances qualitatives sont perceptibles aujourd'hui dans les trois champs principaux des mutations structurelles :

- les innovations de produits qui exigent une flexibilité croissante des systèmes de production et qui requièrent des personnels polyvalents et aptes au changement ;

- les innovations de procédés qui se traduisent par la diffusion de processus automatisés et la généralisation des systèmes interactifs supposent l'aptitude à gérer la complexité, à réagir en situation d'incertitude, et correspondent à un haut niveau de formation générale qui permet à l'individu de se situer à l'intersection de plusieurs métiers traditionnels ;

- les innovations organisationnelles qui ont pour caractéristiques communes :

  . l'abandon d'organisations pyramidales puissamment hiérarchisées au profit d'organisations "en treillis" au sein desquelles la capacité à s'assumer, à communiquer horizontalement, à travailler en équipe devient décisive ;

  . la fiabilité et l'engagement personnels des conditions nécessaires au fonctionnement des organisations.

L'abandon du système pyramidal taylorien, avec tout ce qu'il comportait de servitude mais aussi de confort pour l'individu au travail, se traduit par une grande exigence d'autonomie des personnes et explique l'attention portée aux attitudes et aux comportements, à tout ce qui participe du "curriculum invisible".

En réalité, il n'y a pas indépendance mais interdépendance entre la demande de l'économie et l'offre du système éducatif. En ce sens, tout retard du système éducatif est de nature à compromettre la modernisation de l'économie. A l'inverse, son dynamisme contribue de manière décisive à sa compétitivité.

13. L'EXIGENCE D'UNE TRIPLE COMPETENCE.

En définitive, la demande de la société recouvre une triple compétence :

- une compétence professionnelle qui se situe au confluent de la qualification au sens traditionnel et de la maîtrise d'un certain nombre d'attitudes et de comportements ;

- une compétence culturelle indispensable pour se mouvoir dans une société confrontée à la mondialisation et au sein de laquelle l'offre de culture n'a jamais été à la fois aussi abondante ni aussi hétérogène ;

- une compétence civique car la démocratie et les droits de l'homme se construisent et se défendent tous les jours.

Quelles que soient les incertitudes sur le futur, le choix que doit faire l'Education Nationale aujourd'hui est de répondre à cette demande. C'est le choix de l'offre créatrice.

ANNEXE

STRUCTURE DES NIVEAUX DE QUALIFICATION

NIVEAUX	I-II	III	IV	V	VI	TOTAL
Population active occupée 1982	1 181 000	1 202 000	2 383 000	4 766 000	11 935 000	21 467 000
Structure 1982 (%)	5,5	5,6	11,1	22,2	55,6	100
Population active occupée 2000	2 617 000	2 450 000	4 296 000	7 377 000	7 886 000	24 623 000
Structure 2000 (%)	10,6	10,0	17,4	30,0	32,0	100
Taux de croissance moyen annuel 1982-2000 (%)	4,5	4,0	3,3	2,5	- 2,3	0,8

BIPE/HCEE 1987

DEFINITIONS DES NIVEAUX DE FORMATION

. Niveau VI : effectifs sortant du 1er cycle du second degré (6è à 4è, CPA et CPPN) et des formations professionnelles en un an (CEP).

. Niveau V bis : effectifs sortant de 3è et des classes de second cycle court professionnel avant l'année terminale.

. Niveau V : effectifs sortant de l'année terminale des cycles courts professionnels ou abandonnant la scolarité du second cycle long avant la classe terminale.

. Niveau IV : effectifs sortant des classes terminales et effectifs abandonnant des scolarisations post-baccalauréat avant d'atteindre le niveau III.

. Niveau III : effectifs d'étudiants sortant avec un diplôme bac + 2 ans (DUT, BTS, Instituteurs, DEUG, Ecoles de santé ...).

. Niveaux II et I : effectifs d'étudiants sortant avec un diplôme de 2è ou 3è cycle ou des grandes écoles.

CHAPITRE II

L'objectif 74 % :
« Le choix de l'offre créatrice»

Plusieurs simulations qui auraient conduit 80 % d'une classe d'âge au niveau du baccalauréat ont été réalisées. Elles ont du être abandonnées car elles entraînaient des ruptures majeures à différents niveaux du système d'enseignement secondaire. L'objectif qui permettra de porter 74 % d'une génération au niveau du baccalauréat en l'an 2000 est le plus élevé que puisse se donner aujourd'hui notre système éducatif.

21. UN OBJECTIF AMBITIEUX ET VOLONTARISTE.

L'Education Nationale n'est pas le seul acteur du système éducatif. L'enseignement privé participera à la réalisation de l'objectif 74 %. Sa contribution relative a été maintenue à son niveau actuel : 22 % des effectifs scolarisés en 1986-1987. Les établissements qui relèvent d'autres départements ministériels (Affaires Sociales, Agriculture, Défense Nationale...) représenteront environ 2 % des élèves qui accèderont au niveau IV en l'an 2 000. En revanche, il n'a pas été possible de formuler d'hypothèses sur les possibilités offertes récemment d'accéder au niveau IV par la voie de l'apprentissage.

Tel qu'il est, l'objectif 74 % est ambitieux et volontariste du double point de vue du temps et de l'espace :

- dans le temps : l'accès au niveau IV a progressé de 20 points en 20 ans. Il s'agit d'en gagner 30 en 15 ans. L'horizon 2 000 doit donc représenter davantage un repère qu'un butoir ;

- dans l'espace : les disparités entre académies se réduisent mais restent fortes : TOULOUSE - 44 % des élèves accédant au niveau IV - devance ROUEN, 31 %, de 13 points. Il faudra donc accepter que l'objectif ne soit pas atteint en même temps sur l'ensemble du territoire.

Dans ces conditions peut-on raisonnablement maintenir un objectif à ce niveau ? Plusieurs facteurs favorables peuvent être invoqués :

- la capacité du système à maintenir des accélérations fortes sur une longue période : l'inflexion de la courbe représentant l'accès au niveau IV se maintient depuis 1984 et a été confirmée en 1987 ;

- le bénéfice des efforts de scolarisation passés qui entretiennent un effet cumulatif dans la mesure où le niveau de formation des parents est un facteur déterminant de la prolongation des études des enfants ;

- l'attitude des familles, renforcée par l'effet d'annonce d'un objectif national ambitieux, qui pèse fortement sur la poursuite d'études.

Mais c'est la création d'une voie professionnelle d'accès au niveau IV qui peut se révéler déterminante en prenant le relais de la percée effectuée par la voie technologique depuis la fin des années 60.

22. UNE PERSPECTIVE DE PROMOTION SANS PRECEDENT POUR LA SOCIETE FRANCAISE.

Quelques données brutes permettent de l'illustrer avec éloquence :

- 585 000 jeunes (74 %) accèderont au niveau IV en l'an 2 000 contre 330 000 (42 %) en 1986. A l'opposé, 205 000 (26 %) seulement quitteront l'école sans qualification ou avec un diplôme de niveau V contre 460 000 (58 %) aujourd'hui ;

- 470 000 (60 %) obtiendront un baccalauréat contre 270 000 (33 %) aujourd'hui ;

- 350 000 (45 %) obtiendront un diplôme de niveau supérieur au baccalauréat contre 220 000 (24 %) actuellement.

Malgré les conséquences de la baisse démographique, l'enseignement secondaire scolarisera 5 850 000 jeunes contre 5 500 000 à la rentrée 1987. Les lycées généraux et technologiques connaîtront une forte croissance de leurs effectifs (+ 31 %) ainsi que l'enseignement professionnel (+ 13 %). La baisse des effectifs dans les collèges se limitera à 4 %.

Si cette politique n'était pas mise en oeuvre, la seule évolution démographique entraînerait une diminution des effectifs de l'ordre de 200 000 élèves. C'est donc 550 000 jeunes supplémentaires qui seront scolarisés dans l'enseignement secondaire à l'horizon 2 000.

23. LES TROIS POLES DE LA REUSSITE.

Plusieurs configurations du système d'enseignement secondaire pouvaient être associées à l'objectif 74 %. Celle qui a été retenue met fortement l'accent sur l'enseignement professionnel.Son économie s'articule autour de trois pôles principaux :

- la quasi-disparition des "filières d'échec" : les orientations en CPPN en fin de 6ème et 5ème, qui intéressent aujourd'hui près de 5 % d'une génération entrée en 6ème, sont ramenées à moins de 0.5 %

- le renforcement progressif de la filière générale : deux inflexions sont données : en fin de 5ème, les passages en 4ème augmentent de 6 points et en fin de 3ème les passages en seconde augmentent de 3 points. Les élèves de 3èmes technologiques poursuivent davantage dans la filière générale (plus 5 %) ;

- la substitution d'une filière progressive et de réussite qui conduit des 4èmes et 3èmes technologiques au baccalauréat professionnel via le BEP à une filière régressive et le plus souvent d'échec : celle qui conduit des 4èmes et 3èmes préparatoires aux CAP. Elle est illustrée par deux chiffres :

. les passages en CAP des élèves de 3ème des lycées professionnels sont ramenés de 73 à 24 % au profit des entrées en BEP qui progressent de 12 à 62 % ;

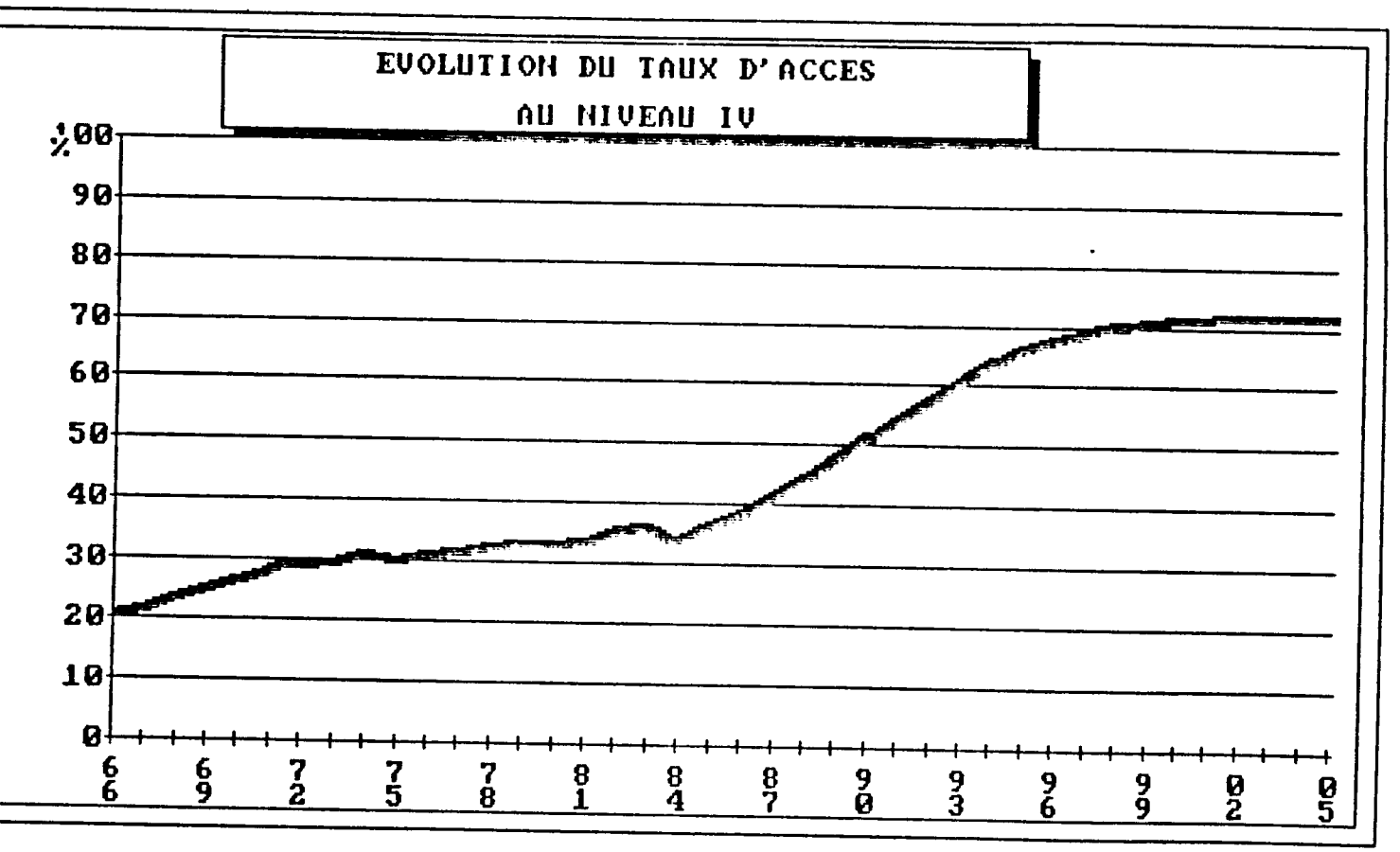
. l'orientation en fin de BEP : le retour vers le cycle général et technologique à travers les premières d'adaptation est maintenu à son niveau actuel (21 % contre 20 %) mais l'entrée en baccalauréat professionnel s'établit à 43 % au détriment des sorties vers la vie active.

C'est donc sur la réussite du baccalauréat professionnel que se jouera dans une large mesure l'objectif 74 %.

24. UN TEST DE COHERENCE.

La configuration "PRO 74" ne constitue en aucune manière une prévision. En revanche, elle fournit les éléments d'un puissant test de cohérence. Elle permet en effet de fixer le niveau à atteindre, d'évaluer les moyens de toute nature qui devront être mis en oeuvre et de prendre la mesure des actions pédagogiques qui devront être conduites. De ce point de vue, la réussite passe par six options stratégiques.

ANNEXE 2-1


EVOLUTION DU TAUX D'ACCES
AU NIVEAU IV
%
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
66
69
72
75
78
81
84
87
90
93
96
99
02
05

ANNEXE 2-2

FLUX PREVISIONNEL DE SORTIE PAR NIVEAU

	1986		2 000	
NIVEAU VI				
(y compris les élèves	137 000	17,4 %	57 000	7,2 %
des classes de SES)	(25 000)		(22 000)	
NIVEAU V bis	87 000	11,1 %	50 000	6,3 %
NIVEAU V	253 000	32,2 %	117 000	15,1 %
NIVEAU IV et supérieur	309 000	39,3 %	566 000	71,4 %
TOTAL	786 000	100 %	790 000	100 %

Compte-tenu de l'apport des secteurs hors ministère de l'Education nationale, le total des accédants au niveau IV s'établira à 74 % contre 42 % actuellement.

Dans ces conditions, 60 % d'une génération obtiendrait le baccalauréat :

	1986		2000	
Baccalauréat Général	181 000	67 %	243 000	52 %
Baccalauréat Technologique	88 000	33 %	147 000	31 %
Baccalauréat Professionnel	-		80 000	17 %
TOTAL	269 000	100 %	470 000	100 %

ANNEXE 2-3

COMPARAISON DES EFFECTIFS PAR NIVEAU

	1986-1987	2000-2001	variations en pourcentage
PREMIER CYCLE et classes assimilées	4 214 526	3 955 890	- 6,1
Sixième à troisième	3 162 363	3 138 807	- 0,7
CPPN-CPA-CEP-SES	248 553	126 804	- 49,0
4èmes et 3èmes préparatoires	230 220	67 307	- 71,0
4èmes et 3èmes technologiques	43 116	119 607	+ 280
3ème année C.A.P. 3 ans	128 474	29 592	- 77,0
SECOND CYCLE et classes assimilées	1 279 827	1 900 725	+ 48,5
B.E.P. et C.A.P. 2 ans	401 770	473 773	17,9
Bac. professionnel	10 179	227 454	NS
Ens. général (y.c. IES)	900 719	1 141 000	26,7
Ens. technologique	368 929	532 271	44,3
TOTAL SECOND DEGRE	5 494 353	5 856 615	+ 6,6

CHAPITRE III

Les actions éducatives : «Six stratégies pour réussir»

La scolarisation de la totalité des enfants dans une école unique est inscrite dans les actes fondateurs de l'école élémentaire et, de ce fait, son unité conceptuelle n'a jamais été véritablement compromise, quelle que soit par ailleurs l'ampleur des secousses auxquelles elle a été exposée.

La situation est toute différente pour le système d'enseignement secondaire.

Son cloisonnement en ordres hiérarchisés et qui communiquent mal constitue aujourd'hui un obstacle à l'accroissement nécessaire de son efficacité. Mais on ne remet pas en cause par décret des structures qui se sont édifiées au cours de décennies. Le rôle du ministère est d'aider les enseignants à explorer les voies d'une plus grande cohérence. Il peut y parvenir de deux manières : en saisissant les occasions d'abaisser ou de supprimer les barrières administratives qui font obstacle à la fluidité et en offrant aux enseignants des occasions de travailler ensemble. Dans un système pluraliste mais organisé, chaque partenaire conserve sa personnalité, sa spécificité et sa sphère de compétence. Il doit donc y conduire une statégie qui lui soit propre et qui concoure à la réalisation des priorités nationales :

- donner à 85 % d'une génération la maîtrise des qualifications de base en lecture et en calcul ;

- donner une véritable qualification de niveau V aux jeunes qui quittent aujourd'hui le système éducatif sans certification et parfois sans formation ;

- réussir l'entrée en 6ème et conduire la quasi-totalité des élèves au lycée par des voies diversifiées ;

- constituer des pôles d'excellence autour des baccalauréats professionnels ;

- adapter le second cycle général et technologique aux attentes des élèves et de la société ;

- moderniser nos outils pédagogiques pour assurer notre efficacité et notre indépendance culturelle.

.../...

31 . L'ECOLE ELEMENTAIRE : UNE STATEGIE DE RECENTRAGE

Deux chiffres permettent de mesurer le défi lancé à l'école élémentaire :

- 74 % des enfants qui entreront au cours préparatoire en septembre 1988 devront accéder à la classe de terminale aux alentours de l'an 2 000 ;

- A peine plus de 50 % de ceux qui ont quitté le cours moyen 2ème année en 1987 maîtrisaient suffisamment la lecture pour pouvoir l'utiliser comme un moyen d'accès autonome à la connaissance (1).

Ils indiquent à la fois la mesure de l'effort à accomplir et la stratégie à mettre en oeuvre. Cette stratégie n'est plus globalement d'ordre quantitatif. Les efforts consentis par la nation depuis vingt ans nous permettent d'avoir aujourd'hui cinq instituteurs à la disposition de cent élèves.

311 . Les enjeux de la scolarisation en maternelle.

La réussite à l'école primaire, notamment au cours préparatoire, est très étroitement liée à l'efficacité de la préscolarisation. Cette corrélation est la plus nette pour les enfants de 3 ans et d'autant plus forte qu'elle intéresse des enfants issus de milieux culturellement défavorisés.

Il conviendra de s'assurer de l'amélioration quantitative et qualitative de la scolarisation préélementaire des enfants de 3 à 5 ans (2) autour de trois finalités :

- insertion collective ;
- prévention des difficultés et repérage des handicaps ;
- acquisition assurée des rudiments scolaires.

---

(1) Test réalisé en juin 1987 par la Direction de l'Evaluation et de la Prospective sur 2 700 élèves représentatifs de la population scolarisée à ce niveau. 80 % des enfants savent lire au sens de la lecture "survol" et de la lecture "sélective" : comprendre la signification d'un texte et y prélever des informations.

(2) Les taux sont respectivement de 95 % à 3 et 4 ans, 100 % à 5 ans.

312 . Recentrer l'enseignement élémentaire autour de quatre pôles :les bases de l'avenir scolaire.

Le but de l'école primaire n'est déjà plus et sera encore moins demain de donner à des jeunes, dont une partie serait destinée à quitter le système éducatif à l'issue de l'école élémentaire, une vision simplifiée mais globale du champ des connaissances. Son but est de préparer 95 % d'une génération à suivre l'enseignement du second degré. Les quatre pôles de l'enseignement de base sont :

- la maîtrise de la langue orale et écrite
- la maîtrise des mécanismes de calcul
- la maîtrise des outils méthodologiques
- la maîtrise des comportements et la sensibilisation aux activités culturelles.

L'introduction d'une langue vivante étrangère est souhaitable au cours moyen tout autant pour affiner la conscience de l'intelligence linguistique des élèves que pour leur offrir l'occasion d'un apprentissage. Compte-tenu des délais de formation, elle ne pourra intervenir qu'après 1992.

La focalisation de l'ensemble des enseignements autour de ces quatre pôles ne signifie pas l'abandon des disciplines traditionnellement enseignées à l'école mais leur réinterprétation au service des objectifs prioritaires. Il conviendra dans un souci de dynamisme de privilégier la notion d'objectifs par rapport à celle de programmes.

313 . Généraliser la pratique de pédagogies adaptées à la diversité des publics scolaires.

Dans cinq ans, 85 % des élèves quittant le CM2 devront maîtriser la langue française écrite et orale. C'est le minimum compatible avec la réalisation de l'objectif 74 %. Des mesures d'urgence s'avèrent donc indispensables : extension du plan de rattrapage et de soutien mis en place en janvier 1988, action systématique de repérage des difficultés en lecture-écriture. Chaque année, une évaluation nationale permettra de mesurer les progrès accomplis.

Ce souci de réalisme implique que l'on tienne compte de l'hétérogénéité des élèves et la pratique de pédagogies adaptées.

Leur mise en oeuvre n'est pas une aventure individuelle. C'est une volonté collective de l'équipe d'instituteurs animée par le maître-directeur qui prépare le projet d'école. C'est dans le cadre de celui-ci, après son homologation par l'inspecteur départemental, sous l'autorité de l'inspecteur d'académie, que des moyens spécifiques pourront y être affectés.Les modalités de la concertation entre instituteurs seront ainsi mieux définies et les parcours scolaires subiront les assouplissements éventuellement nécessaires.

32 . LES COLLEGES : UNE STRATEGIE DE DIVERSIFICATION.

Les collèges accueillent aujourd'hui 95 % d'une génération. 1 200 000 enfants étaient scolarisés en 1958 dans le premier cycle. Ils sont 3 300 000 en 1987. Dans la perspective de l'accès de 74 % d'une classe d'âge en terminale, le but du collège se transforme à l'image de celui de l'école élémentaire : il est de préparer à la réussite des études dans le second cycle.

321 . Réussir en 6ème et 5ème.

L'entrée en 6ème est une étape décisive. Les chefs d'établissement, en accord avec le conseil d'administration, doivent pouvoir utiliser la marge de liberté que leur confère la dotation globale de moyens pour mettre en place des modalités souples de transition entre le collège et les écoles primaires d'une part, l'organisation de la classe (groupes de soutien, de niveaux etc...) du temps scolaire et des effectifs d'autre part. Deux dispositions pourront être plus spécialement utilisées :

- dans le cadre d'un projet d'établissement homologué, avec l'accord des parents, l'aménagement du cycle 6ème-5ème pour les élèves dont le niveau nécessite une consolidation des connaissances fondamentales et dont les rythmes d'acquisition sont plus lents ;

- l'organisation de classes d'accueil destinées à permettre aux enfants non francophones de rejoindre le cursus ordinaire après une période d'apprentissage intensif du français.

322 . Diversifier les voies en 4ème et en 3ème.

Préparer une orientation positive, aujourd'hui, c'est offrir à un élève le choix d'un cheminement adapté à ses compétences qui lui assure des possibilités équivalentes de poursuite d'études vers le niveau IV :

- les 4èmes et les 3èmes de collèges sont ouvertes à tous ceux qui veulent suivre la voie des études générales ;

- les 4èmes et 3èmes technologiques sont ouvertes aux élèves qui le souhaitent. Elles mettent l'accent sur la technologie considérée à la fois comme un moyen d'acquisition de connaissances spécifiques et comme un moyen pédagogique d'accès à des connaissances générales et à des capacités de conceptualisation. Elles doivent se développer dans les collèges comme dans les lycées professionnels où elles pourraient accueillir à l'horizon du plan une fraction significative de leurs élèves. Leur implantation laissera une large place à l'initiative locale et privilégiera la constitution d'équipes de professeurs et l'instauration de conventions avec les lycées professionnels ;

- les efforts seront poursuivis en faveur des élèves des classes préprofessionnelles de niveau et des Sections d'Education Spécialisées pour leur permettre une poursuite d'études.

323 . Stabiliser les règles du jeu.

L'évolution des programmes est nécessaire lorsqu'il s'agit d'y intégrer de véritables innovations et de répondre à de nouvelles préoccupations. Mais les évolutions doivent intégrer la cohérence et la continuité :

- les programmes de 6ème, 5ème, 4ème et 3ème d'enseignement général publiés en 1985, dont la mise en oeuvre sera effective en 1989, ne seront pas modifiés pendant la durée du plan ;

- les programmes de 4ème et 3ème technologiques seront arrêtés pour une même durée à la rentrée 1988. Ils laisseront une grande marge d'initiative aux enseignants dans le cadre des objectifs à atteindre.

° ° °

Il y a plus de dix ans, la mise en place du "collège unique" faisait déferler dans le premier cycle d'enseignement général des centaines de milliers de jeunes mal préparés à tirer profit de son enseignement. Seule la substitution de structures adaptatives, gérées au plus près de l'événement dans l'établissement ou le groupe d'établissements, à des structures rigides permettra d'absorber définitivement cette onde de choc dont les effets menacent toujours l'institution dans ses oeuvres vives.

33. LES LYCEES PROFESSIONNELS : UNE STRATEGIE DE PROMOTION.

Plusieurs configurations du système d'enseignement secondaire pouvaient, nous l'avons dit, être associés à l'objectif 74 %. Le choix de "PRO 74" pour "professionnel" met délibérement l'accent sur l'enseignement professionnel afin de tenir compte à la fois des caractéristiques des jeunes qu'il faudra conduire au niveau IV et des attentes de l'économie.

331 . Une double responsabilité.

En effet, l'enseignement professionnel va devoir :

- donner une véritable qualification de niveau V aux 200 000 jeunes qui quitteront encore le système éducatif à ce niveau ;
- participer de manière significative à l'accès au niveau IV puisque 120 000 des 260 000 élèves nouveaux qui accèderont à ce niveau y parviendront par l'intermédiaire du baccalauréat professionnel.

332 . Un profond bouleversement quantitatif et qualitatif.

Les effectifs de l'enseignement professionnel sont appelés à s'accroître de 100 000 élèves, essentiellement du fait de l'allongement des études (4 à 6 ans au lieu de 2 à 4 ans). Mais le tableau ci-dessous met en évidence l'importance des transferts internes qui devront s'opérer :

	1986		2000		Variation
4ème et 3ème préparatoires	230		67		- 71 %
4ème et 3ème technologiques ou pré-professionnelles	43	49 %	120	25 %	+ 230 %
3ème année de CAP 3 ans	128		30		- 87 %
BEP et CAP 2 ans	401	49 %	474	50 %	+ 18 %
Bac. professionnel	15	2 %	227	25 %	NS
TOTAL	817	100 %	918	100 %	+ 12,3

(* en milliers d'élèves)

Trois niveaux de transformation se révèleront décisifs :

- la création des 4èmes et 3èmes technologiques et la disparition progressive des 4èmes et 3èmes préparatoires. Elle s'effectue actuellement à un rythme rapide : 1 200 classes de 4ème en 1986, 2 000 en 1987, 1 200 classes de 3ème en 1987 et tout naturellement 2 000 à prévoir en 1988.

- les BEP qui sont aujourd'hui, pour 75 % de leurs élèves, un cycle de préparation à la vie active devront devenir demain, pour deux tiers d'entre eux une propédeutique à la poursuite d'études ;

- la montée en puissance des baccalauréats professionnels qui devront accueillir 227 000 jeunes en l'an 2 000.

333 . Résister à la fuite en avant.

L'enseignement professionnel n'est pas prêt aujourd'hui à se lancer sans précaution dans un programme d'une telle ampleur. Il doit y préparer ses personnels dont 48 % ont été recrutés à un niveau de formation initiale inférieur ou égal au baccalauréat et qui représenteront encore 35 % de l'effectif total dans dix ans. La stratégie à conduire est donc la suivante :

- mettre en place, dans l'immédiat, les formations de niveau V dont le contenu vient d'être actualisé et rénové ;

- maîtriser les transformations structurelles (ouverture de 4èmes et 3èmes technologiques et de sections de baccalauréats professionnels) en veillant scrupuleusement à l'adéquation des personnels et des moyens disponibles aux objectifs poursuivis ;

- mettre à profit les cinq prochaines années pour assurer selon les besoins une remise à niveau des personnels en exercice.

C'est à cette condition que la promotion de l'enseignement professionnel de ces élèves et de ces professeurs sera assurée.

34. LES LYCEES D'ENSEIGNEMENT GENERAL ET TECHNIQUE : UNE STRATEGIE D'ADAPTATION PROGRESSIVE.

Parmi les 260 000 nouveaux élèves qui accèderont au niveau IV en l'an 2 000, 140 000 emprunteront les voies des seconds cycles généraux ou techniques. Mais contrairement au second cycle professionnel, ceux-ci existent et il faut se réjouir de pouvoir s'appuyer sur un corps professoral de haut niveau, sur une organisation , des méthodes et des programmes éprouvés. L'action à entreprendre n'est pas de bouleversement mais d'adaptation progressive. Dans cette perspective six chantiers seront ouverts à l'horizon du plan. D'autres le seront certainement dans le cadre du dialogue permanent qui doit s'instaurer.

341. Travailler mieux.

Les lycéens français travaillent beaucoup et mal. Or, de nombreuses améliorations sont possibles qui relèvent de décisions simples prises le plus souvent au niveau local :

- le mois de juin peut être beaucoup mieux utilisé : c'est de la responsabilité du Ministère et des rectorats ;

- les heures de classe peuvent être mieux réparties dans la semaine ou sur une période plus longue : c'est de la responsabilité du chef d'établissement ;

- le travail personnel peut être plus harmonieusement distribué : cela relève d'une concertation entre les professeurs ;

- des études dirigées peuvent être organisées, spécialement à l'intention des élèves de seconde : ce sera l'un des champs d'intervention des surveillants d'externat recrutés au niveau du DEUG.

342. Mieux gérer les délais d'apprentissage.

Les taux de redoublement augmentent fortement, singulièrement dans les académies dont les taux d'accès au lycée progressent plus vite que la moyenne. Ils atteignent parfois un niveau qui, s'il était réduit, permettrait de dégager les moyens nécessaires pour répartir certains couples (seconde-première ou première-terminale) voire la totalité du cycle d'études sur une période de temps allongée d'un an. Il appartient aux proviseurs de prendre les initiatives nécessaires dans le cadre de leur dotation globale de moyens.

343. Elargir l'accès aux filières scientifiques.

Le nombre de bacheliers scientifiques stagne depuis quinze ans, privant l'industrie, la recherche, l'enseignement, des jeunes mathématiciens et physiciens qui lui sont nécessaires. Le procès des programmes et des mécanismes d'orientation qui président à cette pénurie n'est plus à faire. Néanmoins, contrairement à certaines affirmations, le vivier existe : il manque statistiquement 10 000 jeunes filles en terminale C; s'il revient au ministère d'examiner les programmes, pour le reste il ne lui appartient pas d'aller au delà de l'incitation (1). C'est donc aux enseignants d'assumer leur responsabilité.

344. Renforcer la dimension internationale.

C'est une préoccupation qui participe à la fois de la définition du contenu de la culture générale et de l'apprentissage des langues. Le deuxième point qui concerne l'ensemble des cycles d'enseignement sera traité dans la conclusion de ce chapitre. Le premier intéresse la majorité des disciplines qui doivent accorder une place accrue à la culture et aux réalisations scientifiques et techniques des pays qui nous sont proches et des autres civilisations.

---

(1) En revanche, il poursuivra une politique active d'incitation à travers une allocation sélective des moyens. Elle sera illustrée à la rentrée 1988 par l'attribution de 500 postes pour favoriser l'orientation en 1ère S et en accroître les effectifs de plus de 30 000 élèves.

345. Rénover les sections technologiques tertiaires.

Dans la prolongation des tendances récentes, les bacheliers G représenteraient 25 % de l'ensemble des bacheliers en l'an 2 000. Or, autant les sections industrielles paraissent relever de simples aménagements de programmes, autant les caractéristiques des sections tertiaires justifient une refonte complète qu'il s'agisse de préparer leurs élèves à une insertion professionnelle ou, comme ils en manifestent massivement le souhait, de leur assurer une pousuite d'études.

346. Promouvoir le développement des sections post-baccalauréat.

Dans les lycées, ces sections sont représentées par les classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), les sections de techniciens supérieurs (STS) et les préparations aux études comptables supérieures. Leur croissance s'est fortement accélérée à la rentrée 1987. Elle devra se poursuivre puisque dans les déclinaisons de la configuration "PRO 74" relative à l'enseignement supérieur, les CPGE et les STS scolarisent respectivement en l'an 2 000 67 000 et 296 000 étudiants contre respectivement 49 000 et 130 000.

L'instruction de ces dossiers prioritaires ne doit pas détourner de la réflexion fondamentale qui doit être conduite sur le baccalauréat.

Il est clair aujourd'hui que le système d'organisation du baccalauréat n'acceptera pas très longtemps le rythme actuel de croissance du nombre de candidats (1).

Les contraintes du système ne pourraient-elles pas avoir quelques contreparties bénéfiques ? Alors qu'il s'agit de conduire 74 % d'une classe d'âge à ce niveau, la préparation à un diplôme national ne devrait-elle pas être l'occasion, en respectant la spécificité des différentes séries, de donner aux trois quarts des jeunes français un référentiel culturel commun ? Cessant d'être un outil de sélection puisqu'il sera accessible au plus grand nombre, il pourrait devenir, outre l'instrument d'une élévation des qualifications, celui aussi d'une plus grande homogénéité sociale.

---

(1) Dans ce contexte le problème du montant et des délais d'indemnisation des membres des jurys devra être traité prioritairement

35. FORMATION INITIALE ET FORMATION CONTINUE : UNE STRATEGIE D'ENRICHISSEMENT MUTUEL.

Le temps de la chronologie ternaire : formation initiale, vie active, retraite est révolu ; il laisse la place à une alternance constante entre périodes d'apprentissage et périodes d'activité.

Celle-ci sera nécessaire si l'on veut éviter qu'apparaisse un clivage insupportable entre une population jeune dont le niveau de formation aura été relevé en quelques années et une population adulte en activité dont on sait qu'elle se situe majoritairement au niveau V.

L'Education Nationale mobilise aujourd'hui une partie de ses structures d'accueil, des compétences de ses personnels pour accueillir chaque année sur un marché concurrentiel 500 000 personnes ; avec 100 millions d'heures stagiaires elle dispense 25 % des heures de formation d'adultes en France.

Mais la mise en relation de la formation initiale et de la formation continue n'est pas suffisamment développée : les enseignants, dans la formation des adultes, mettent en oeuvre des techniques d'intervention différentes de celles qu'ils utilisent en formation initiale. La formation continue constitue ainsi un laboratoire qui doit être utilisé au bénéfice de la formation initiale. La formation continue constitue également un observatoire des évolutions du monde de la production qui permet de repérer et d'identifier les nouveaux besoins de formation.

Quatre voies pourront être utilement explorées dans les prochaines années :

- identifier, évaluer et diffuser systématiquement les apports de la formation continue à la formation initiale : création de banques de données des référentiels créés dans le cadre de la coopération entre des équipes d'enseignants et des professionnels d'entreprises ; création d'un observatoire des méthodologies d'intervention et des pédagogies mises en oeuvre en formation continue ;

- valoriser l'expérience acquise en formation d'adultes dans le déroulement de la carrière des enseignants notamment lors des promotions ou des changements de fonction. Permettre à tous les enseignants volontaires, y compris les instituteurs, d'avoir dans le cadre de l'établissement ou du district scolaire des activités de formation d'adultes ;

- utiliser notre potentiel de formation des adultes dans la formation continue de nos propres personnels ;

- aménager les établissements scolaires (locaux et organisation pédagogique) pour faciliter l'accueil des activités de formation des adultes .

Au total, il ne s'agit pas pour l'Education Nationale d'adopter une stratégie de conqête de parts de marché mais d'intervenir là où elle est en position compétitive et de s'assurer de l'exploitation des retombées sur la formation initiale. Les délégations académiques à la formation continue seront mobilisées en ce sens dans le cadre des politiques académiques de formation.

36. LES OUTILS PEDAGOGIQUES : UNE STRATEGIE DE MODERNISATION.

Pour l'Education Nationale, l'enjeu des nouvelles technologies de l'information (NTI) ne se limite pas à la contribution qu'elles sont susceptibles d'apporter à sa production pédagogique. Il est représenté, de manière plus générale, par la capacité de l'Ecole à être un des moteurs des transformations de la société. Compte tenu des délais et des investissements nécessaires, il exige que l'Education Nationale se dote à la fois d'une stratégie globale à long terme et d'une politique de développement à moyen terme.

361. Une stratégie globale fondée sur l'immatériel.

Les expériences récentes ont contribué à la mettre en évidence. Les NTI se définissent par leur contenu : c'est le logiciel qui définit le matériel. Ce principe guidera les stratégies conduites dans les trois champs principaux des NTI :

- les logiciels éducatifs. Depuis 18 mois le ministère a lancé des concours de scénarios d'utilisation de l'informatique et acheté des logiciels sous "licence mixte" aux éditeurs du secteur privé, les établissements payant un "droit d'entrée" réduit pour les acquérir. Cette politique sera poursuivie et développée pendant les cinq années du plan ;

- l'accès à distance à l'information qui peut recouvrir deux formes :

. l'accès à une information "inerte" stockée dans des bases de données : c'est la fonction d'Edutel, qui sera étendue ;

. l'accès à une information "active" stockée dans des bases de connaissances incluant une forte valeur ajoutée : c'est le domaine de l'enseignement à distance dont les possibilités s'annoncent considérables ;

- l'utilisation de l'image : c'est un enjeu à long terme (10 ans) mais fondamental si la France veut éviter d'être un jour dans la dépendance du marché mondial. La phase de recensement des bibliothèques d'images doit être engagée pendant la durée du plan. Les phases de stockage et d'expérimentation puis de production interviendront ultérieurement.

362. Une politique de développement différenciée.

A moyen terme, trois cadres d'action seront retenus au service de trois grands objectifs :

- la diffusion générale et progressive des NTI prendra appui sur les logiciels de qualité qui seront progressivement disponibles. Il s'agit de capitaliser les acquis tant du point de vue des matériels existants que de la formation des enseignants, et de préparer l'avenir ;

- la diffusion sélective permettra de mettre des moyens significatifs à la disposition des établissements ou des groupes d'établissements dont le projet pédagogique incluant l'utilisation des NTI aura été homologué ;

- la formation continue des enseignants qui, compte tenu de ses contraintes propres de mise en oeuvre, doit pouvoir bénéficier des nouvelles possibilités offertes par l'enseignement à distance.

o o

o

L'attention portée aux nouvelles technologies ne peut faire oublier que le livre restera l'instrument privilégié de la transmission des connaissances et que la société d'information dans laquelle nous entrerons sera une société de l'écrit. Les relations de l'école avec le livre se situent à deux niveaux : celui du livre scolaire et celui du livre à l'école.

Il faut cesser de poser le problème du livre scolaire en termes politiques et financiers qui ont fini par occulter le vrai débat qui est d'ordre pédagogique et culturel. Or, si l'instauration de la gratuité des livres au collège s'est révélée positive à bien des égards, elle a engendré des effets pervers qui ne peuvent plus être dissimulés : l'ancienneté et la détérioration matérielle du parc de manuels suscitent le désintérêt des enfants ; la restitution des ouvrages en fin d'année prive les familles les moins favorisés d'une opportunité de se constituer une bibliothèque de référence.

Des enveloppes financières qui sont, en définitive, dérisoires (1) rapportées aux masses financières mises en jeu par ailleurs ne peuvent pas faire obstacle à une réflexion de fond sur la définition du manuel des années 90 et s'opposer à ce qu'il redevienne l'instrument de travail attractif qu'il a été pour les élèves et les professeurs (2).

Le livre à l'école s'incarne aujourd'hui dans les centres de documentation et d'information. Ils ont 20 ans cette année et le bilan qui en est dressé est largement positif. Ils ont contribué à créér un environnement culturel, à animer la vie de l'établissement autour du livre et plus généralement de l'ensemble des technologies de l'information, à introduire dans l'école des supports documentaires qui ont permis une évolution de la pédagogie.

La poursuite de leur implantation est donc souhaitable parallèlement à la recherche d'une meilleure intégration à l'acte éducatif.

---

(1) Le coût de la gratuité est de l'ordre de 250 millions de F par an.

(2) Il faudra traiter dans ce cadre, en s'inspirant de la procédure des licences mixtes mises en oeuvre pour les logiciels, le problème de la photocopie dont l'usage abusif n'a d'autre explication que le cloisonnement de la nomenclature budgétaire interne des établissements.

37. TROIS ACTIONS TRANSVERSALES DE REVALORISATION

Trois grands champs disciplinaires se trouvent aujourd'hui à l'intersection d'attentes sociales exprimées avec force. L'extension de l'espace d'action des personnes et des organisations et l'évolution accélérée des styles de vie donnent en effet une importance accrue :

- à l'enseignement des langues vivantes
- à l'éducation physique et sportive
- aux disciplines artistiques .

371. L'enseignement des langues vivantes.

La proximité des échéances européennes, la mondialisation de l'économie et de la culture, commandent d'accorder une attention particulière à l'enseignement des langues vivantes. Quatre principes seront retenus et recevront un commencement d'application dans le cadre du plan :

- mise en place dans les écoles normales d'instituteurs de la formation qui permettra, à partir de 1992, d'introduire progressivement une première initiation au cours moyen ;

- généralisation de l'enseignement d'une première langue vivente dans les sections qui n'en bénéficient pas, notamment dans les sections industrielles des CAP ;

- obligation étendue , à partir de la 4ème, de l'étude pour la deuxième langue (1) qui est actuellement retenue par 93 % des élèves ;

---

(1) Il est clair que se trouve ici posé, en relation avec une certaine conception de la francophonie, fondé sur la réciprocité, le problème du nombre de langues étrangères enseignées dans le secondaire qui tourne au cauchemar pour les gestionnaires : 13 langues sont enseignées auxquelles il convient d'ajouter 8 langues régionales sans parler de l'obligation d'examiner les candidats au baccalauréat dans 20 langues supplémentaires.

- clarification des objectifs assignés à l'enseignement des langues :

. la maîtrise orale doit être visée pour la première langue. A cet effet, les plans d'équipement en matériels pédagogiques modernes, l'organisation plus individualisée du travail des élèves, l'organisation de séjours linguistiques trouveront à s'exprimer dans les projets d'établissement ;

. la pratique efficace doit être recherchée pour la seconde langue. Au delà de la compréhension de l'écrit, elle doit fournir les éléments qui permettent de tirer profit de séjours linguistiques et de formations complémentaires, notamment dans le cadre de la formation continue.

372. L'éducation physique et sportive

Elle accède aujourd'hui à un statut disciplinaire à part entière. C'est le fruit d'une longue bataille menée avec intelligence et conviction par tout un corps. Toutefois, les problèmes se posent différemment dans l'enseignement primaire, dans l'enseignement secondaire général et technique et dans l'enseignement professionnel :

- dans l'enseignement primaire, des progrès spectaculaires seraient réalisés si l'horaire officiel de cinq heures hebdomadaires était respecté (1) . Les équipements existent, et l'assistance pédagigique est en place au niveau départemental. C'est donc essentiellement un problème de motivation et de formation des instituteurs ;

- dans l'enseignement secondaire, la priorité doit être accordée au developpement de l'E.P.S. dans l'enseignement professionnel qui souffre encore dans ce domaine d'un retard quantitatif et qualitatif. En revanche, la rédéfinition des horaires consacrés à cette discipline dans les collèges (3 H) et dans les lycées (2 H) ne peut pas être dissociée d'un examen de l'ensemble des horaires des disciplines.

---

(1) Selon une enquête récente, 20 % des instituteurs avouent consacrer moins de 2 heures à cet enseignement, 60 % entre 2 heures et 4 heures et 20 % plus de 4 heures.

373. Les enseignements artistiques

Il faut le dire clairement : ils occupent dans notre système d'enseignement la place des médicaments de confort dans la pharmacopée moderne. Il faudra encore beaucoup d'effort et de temps pour faire admettre ce qui devrait être pour tous un postulat : ce sont des enseignements à part entière qui contribuent dans les mêmes termes que les enseignements traditionnels à l'épanouissement personnel, social et professionnel des individus.

Le but de la loi sur les enseignements artistiques est de l'affirmer sans équivoque.

Dans l'enseignement primaire la priorité doit être donnée à la formation de maîtres dans les Ecoles normales. Parallèlement, le renforcement du réseau des conseillers pédagogiques qui est organisé par la loi sur les enseignements artistiques améliorera l'aide nécessaire aux personnels en exercice.

Dans l'enseignement secondaire, trois principes paraissent devoir être retenus pour la période couverte par le plan :

- résorber le déficit d'heures d'enseignement, là où il existe et spécifiquement en musique (1) ;

- définir un horaire hebdomadaire qui confère à ces enseignements une signification qu'ils n'ont pas aujourd'hui (2). Mais, de la même manière que pour l'E.P.S., la réponse participe d'un examen de l'équilibre d'ensemble des horaires des disciplines ;

- déterminer la place et le statut, notamment vis à vis des obligations de service des enseignants, des activités artistiques (chorale, ateliers) qui permettent à la fois une pratique vivante et un approfondissement.

---

(1) Le recrutement s'avère toutefois difficile compte tenu des offres des secteurs d'activités concurrents et des conditions de travail peu attrayantes de ces personnels. La situation est différente en arts plastiques où elle se caractérise par l'extrême hétérogénéité des personnels en exercice.

(2) Ni du point de vue des élèves, ni du point de vue des professeurs, qui doivent exercer une heure par semaine dans une vingtaine de classes, c'est-à-dire devant 500 élèves en moyenne.

CHAPITRE IV

Les Personnels enseignants : «L'option de la qualité»

A l'Education Nationale comme ailleurs, plus qu'ailleurs, ce sont les hommes qui font la différence. Il faut donc l'affirmer avec la plus grande netteté : il existe une corrélation absolue entre les objectifs poursuivis et le niveau de qualification des enseignants.

Alors que la plupart de ses partenaires européens gèrent la régression des corps enseignants et se demandent comment maintenir le niveau de qualification scientifique, le dynamisme et la créativité d'organismes vieillissants, la France devra recruter 290 000 enseignants d'ici l'an 2 000 :

- 130 000 instituteurs sur un effectif total de 300 000 (1);

- 160 000 professeurs du second degré sur un effectif total de 330 000.

C'est une chance mais c'est aussi un risque. En effet, la question fondamentale qui se pose est celle-ci : ces personnels pourront-ils être recrutés au niveau requis dans tous les cycles d'enseignement et dans toutes les disciplines ? L'analyse de la situation actuelle permet de répondre sans hésitation par la négative car l'Education Nationale se trouve confrontée à une grave crise de recrutement.

41. UNE GRAVE CRISE DE RECRUTEMENT.

En dix ans (1976-1986), le nombre des candidats présents à la première épreuve du CAPES est tombé de 40 000 à 20 000.

Le rendement des concours (admis/postes aux concours) a été ramené de 97 % à moins de 80 % alors même que le taux de succès doublait, passant de 11 à 22 %.

L'apport net de professeurs représente aujourd'hui à peine la moitié du nombre des postes mis au concours. Dans certaines disciplines de l'enseignement général (Mathématiques, Physique, Sciences économiques et sociales) et dans la grande majorité des disciplines technologiques, le retrutement net est tombé en dessous de 40 % voire 30 % du nombre des candidats nommés. Ainsi, malgré l'accroissement très significatif du nombre de postes en 1987 (7 000 au total), il n'a pas été possible de recruter plus de 3 000 nouveaux professeurs. Il faudra en recruter 13 000 par an jusqu'à l'an 2 000.

---

(1) Auxquels il convient d'ajouter pour l'enseignement privé 12 000 instituteurs et 30 000 professeurs.

Aujourd'hui, l'Education Nationale se trouve confrontée à une double pénurie : une pénurie quantitative encore circonscrite à certaines disciplines et à certaines localisations géographiques, et une pénurie qualitative généralisée comme l'atteste l'évolution du taux de rendement et du taux de sélectivité des concours.

Des mesures s'imposent avec d'autant plus d'urgence que le redressement exigera probablement plusieurs années, notamment dans les disciplines scientifiques et technologiques qui sont les plus touchées.

42. UNE POLITIQUE ACTIVE DE RECRUTEMENT.

Elle intéressera trois domaines :

421. **l'information et l'accueil**, domaines dans lesquels apparaissent des carences graves (1) qui seront corrigées par la publicité des postes mis aux concours cinq ans à l'avance et la programmation des recrutements pour supprimer les discontinuités. L'information sur les cycles de préparation et les carrières et l'interdiction de nommer des enseignants débutants sur des postes difficiles devront être retenues comme des impératifs fondamentaux.

422. **l'orientation vers les carrières de l'enseignement** aux trois principaux niveaux d'arbitrage :

- orientation des élèves en 1ère S pour élargir le vivier des candidats aux concours scientifiques ;

- doublement du nombre des postes dans les Ecoles Normales Supérieures et les centres de formation des professeurs de l'enseignement technique pour attirer les étudiants des classes préparatoires aux grandes écoles, des sections de techniciens supérieurs, des instituts universitaires de technologie ;

- pour encourager les candidatures étudiantes : meilleure utilisation et renforcement du corps des surveillants d'externat(2) ; création d'un système sélectif de bourses dans les disciplines et les régions déficitaires.

---

(1) Celles-ci sont analysées dans l'enquête qui a été réalisée à la demande de la Direction de l'Evaluation et de la Prospective (DEP) sur l'image du métier d'enseignant chez les étudiants.

(2) Sur 44 000 maîtres d'internat et surveillants d'externat en activité en 1987, 571 se sont présentés à l'agrégation (8 admis) et 2 805 au CAPES (184 admis). Or leur statut prévoit que ces fonctions soient réservées aux candidats se destinant aux carrières de l'enseignement.

La création de 10 000 postes de surveillants d'externat portera leur nombre total à 54 000. Offerts pour une durée maximale de quatre ans à des étudiants titulaires du DEUG qui prendront l'engagement de suivre les préparations organisées dans les universités, ces créations permettront, à terme, d'assurer un flux de 12 000 candidatures par an environ.

Deux types de bourses seront proposées aux étudiants : 10 000 bourses de deux ans d'un montant de 25 000 F par an à des bacheliers qui se prépareront aux concours d'entrée dans les Ecoles Normales d'Instituteurs et 15 000 bourses de trois ans, d'un montant de 35 000 F. par an, à des étudiants titulaires du DEUG qui se prépareront aux concours de recrutement du second degré. Ces bourses seront attribuées prioritairement aux étudiants s'engageant dans des disciplines qui enregistrent une pénurie de candidats et dans des régions qui connaissent un déséquilibre dans le mécanisme des affectations.

423. la préparation aux concours par l'attribution de moyens renforcés aux universités. L'appel d'offres organisé en 1987 par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche préfigure la politique qui devra être conduite.

43. UNE POLITIQUE DYNAMIQUE DES REMUNERATIONS ET DES CARRIERES.

L'ampleur de la revalorisation des carrières des enseignants doit être à la mesure du désintérêt que manifestent actuellement pour celles-ci les candidats potentiels. Pour répondre aux difficultés qui ont été identifiées, il faut promouvoir une politique qui soit à la fois attractive, motivante et stimulante :

431. Une politique attractive : un effort significatif et d'application immédiate doit être accompli pour revaloriser les débuts de carrière :

- pour les instituteurs, revalorisation de l'indice de base afin, compte tenu du plan de revalorisation déjà réalisé entre 1983 et 1987, de majorer la rémunération de départ d'un instituteur d'environ 10 % ;

- pour les professeurs agrégés, certifiés et assimilés, revalorisation des indices de base, afin de majorer d'environ 10 à 15 % les rémunérations de départ.

432. une politique motivante : les carrières des enseignants sont insuffisamment ouvertes et les indices terminaux sont généralement atteints 15 à 20 ans avant le départ en retraite. La création de classes de promotion accessibles aux meilleurs instituteurs et professeurs, pourvues progressivement pendant les cinq prochaines années, sera de nature à remédier à cette situation :

- pour les instituteurs : création de deux classes de débouché permettant d'atteindre des traitements mensuels de fin de carrière nettement plus élevés qu'aujourd'hui ;

- pour les professeurs certifiés et assimilés : création de deux classes de débouché permettant d'atteindre des traitements mensuels de fin de carrière nettement plus élevés qu'aujourd'hui ;

- pour les professeurs agrégés : extension des possibilités d'accès à la hors classe ;

- pour les autres professeurs : création d'une classe de promotion permettant d'atteindre des traitements mensuels de fin de carrière nettement plus élevés qu'aujourd'hui (1).

La promotion dans des classes de débouché perdrait toute signification si elle devait explicitement ou implicitement prendre en compte l'ancienneté de manière excessive. Le système d'évaluation devra donc être revu de façon à privilégier l'ensemble des critères d'exercice du métier. Parallèlement à l'évaluation pédagogique traditionnelle par les corps d'inspection, l'évaluation par les chefs d'établissement va revêtir une importance accrue.

433. une politique stimulante : il faudra plusieurs années pour rétablir un équilibre satisfaisant au niveau du recrutement par la voie des concours. Dans l'intervalle, l'ajustement entre l'offre et la demande d'enseignement ne peut reposer que sur la formulation spontanée d'une offre accrue d'heures d'enseignement par les professeurs en exercice, complétée au besoin par le recours à des vacataires extérieurs : professeurs retraités, personnels du secteur public ou privé.

---

(1) Parallèlement, le service horaire des PLP2 et des PEGC en enseignement général sera aligné sur celui des certifiés. L'obligation des 21 heures sera maintenue pendant la durée du plan, trois heures étant rémunérées en heures supplémentaires.

A cet effet, un nouveau barème des heures supplémentaires sera instauré. Pour les deux premières heures, il serait calculé sur l'indice terminal du corps ; pour les trois heures suivantes ce tarif serait majoré de 20 %. Dans ces conditions, l'heure supplémentaire annuelle d'un certifié passerait de 6 100 F. brut à 8 000 F. brut pour les deux premières heures et à 9 500 F. brut pour les trois suivantes ; celles d'un agrégé s'élèveraient respectivement à 12 000 F.ou 14 500 F. contre 8 800 F.

44. UNE POLITIQUE VOLONTARISTE DE FORMATION.

La profonde disparité des statuts et des niveaux de formation des personnels en exercice, l'importance des recrutements qui devront être effectués dans les quinze prochaines années, l'exigence d'un professionnalisme accru des enseignants vont contribuer à donner un rôle déterminant à la formation initiale et continue :

441. la formation initiale professionnelle doit être obligatoire pour tous les enseignants y compris pour les enseignants non titulaires. Elle doit inclure un stage en entreprise qui constitue une condition nécessaire de la poursuite de l'effort d'ouverture de l'Ecole engagé depuis plusieurs années :

- les écoles normales sont des établissements de formation professionnelle de haut niveau pour les instituteurs. Une fois reconnue et précisée leur spécificité fonctionnelle, il faudra fixer pour elles un statut qui permette une utilisation optimale de leurs moyens et une gestion adaptée à l'importance de leur mission et à l'accroissement prévu du recrutement des instituteurs ;

- l'organisation de la formation en Centre Pédagogique Régional sera revue, de telle façon que l'accès à la pleine responsabilité des classes se fasse progressivement sur une durée de trois années, qui correspondra à la période de première affectation.

442.la formation continue intéresse trois champs principaux :

- la promotion interne qui devient une priorité dans le cadre du réaménagement des carrières qui a été proposé. Pour les PEGC, les adjoints d'enseignement, les professeurs de lycées professionnels de 1er grade, les maîtres auxiliaires, le CAPES interne ou son équivalent constituent la voie normale de la promotion. Un effort massif de préparation sera organisé pendant la période d'exécution du plan. Il permettra à 50 000 candidats de bénéficier, pendant une année, d'une décharge de 50 % de leur service pour préparer ces concours ;

- l'adaptation à l'emploi, qui concerne tous les enseignants mais qui revêt une signification particulière pour les professeurs de l'enseignement technologique et professionnel dont les disciplines connaissent une évolution accélérée ou sont frappées d'obsolescence. L'ampleur du programme engagé depuis 1986 pour ces personnels sera ajusté à la hauteur de l'effort de rénovation attendu dans l'enseignement professionnel : 1 000 professeurs bénéficieront chaque année d'une formation longue de reconversion ;

- l'actualisation périodique des connaissances qui devra prendre place dans un contexte d'ensemble redéfini. Deux principes doivent en effet progressivement s'imposer : le plan de formation est un chapitre du projet d'établissement et la formation un moyen mis au service des objectifs poursuivis. Dans ces conditions la formation continue ne peut plus reposer exclusivement sur le volontariat. Elle représente une obligation du contrat de travail dans deux circonstances au moins : lorsqu'elle constitue un moyen d'atteindre les objectifs de l'équipe éducative et lorsqu'elle est prescrite à l'issue d'une inspection pédagogique ou d'un entretien d'évaluation avec le chef d'établissement.

° °

°

L'importance des recrutements qui devront être effectués aussi bien dans le premier que dans le second degré, et l'accélération des besoins en recrutement qui s'affirme fortement aux alentours des années 1992-1994 permettent de définir clairement la stratégie qui doit être conduite et d'en apprécier les risques.

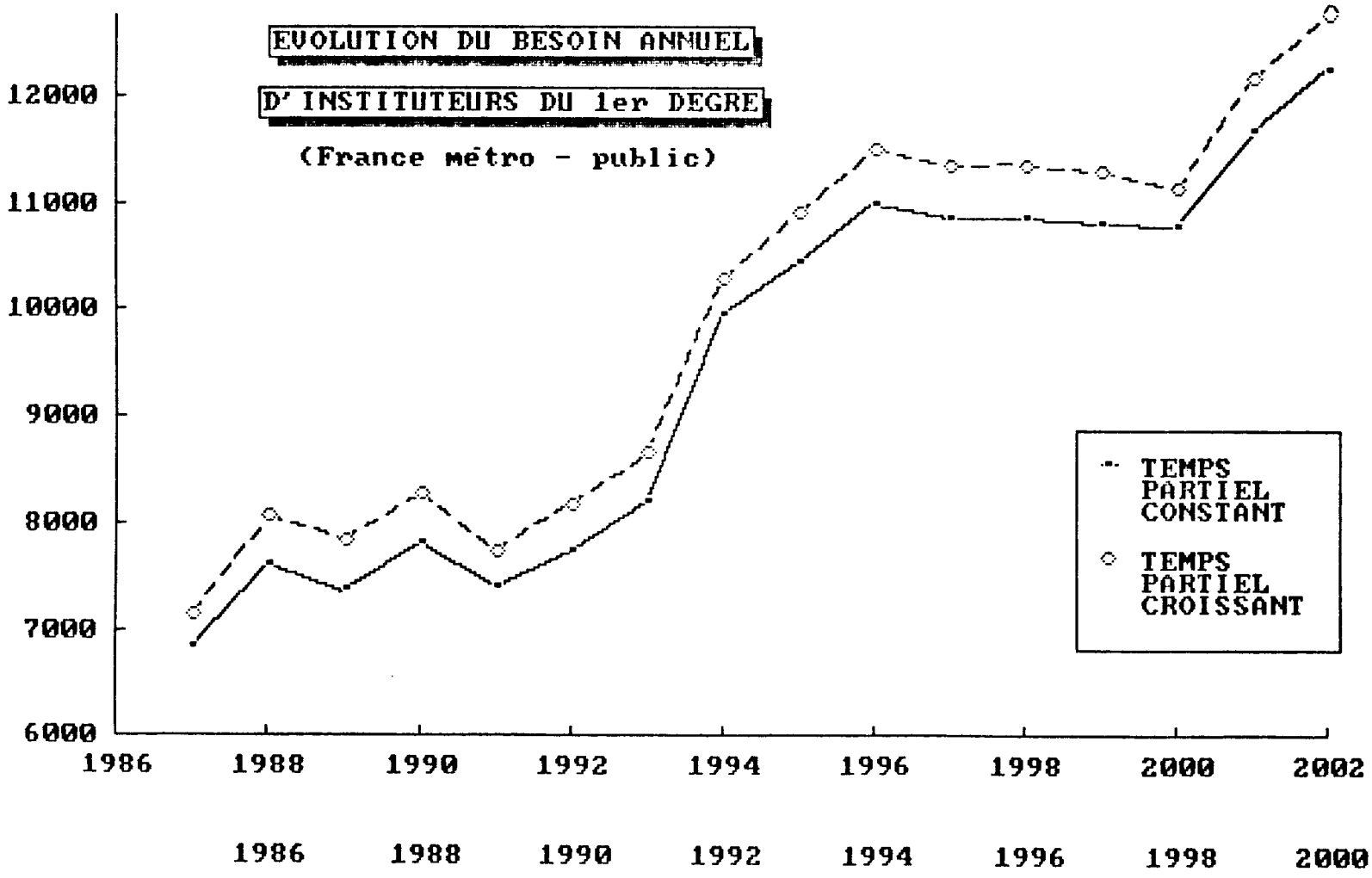
L'Education Nationale doit s'imposer la contrainte de la qualité en s'astreignant à recruter essentiellement au niveau du CAPES et de l'Agrégation. Toute transgression de cette règle est de nature à remettre en cause la réalisation des objectifs fixés.

Il faut accepter d'aggraver les difficultés présentes dans certaines disciplines - notamment en orientant un plus grand nombre d'élèves dans les filières scientifiques - alors que nous traversons une période encore relativement "facile", pour préparer un avenir qui, à moyen terme, s'annonce beaucoup plus difficile.

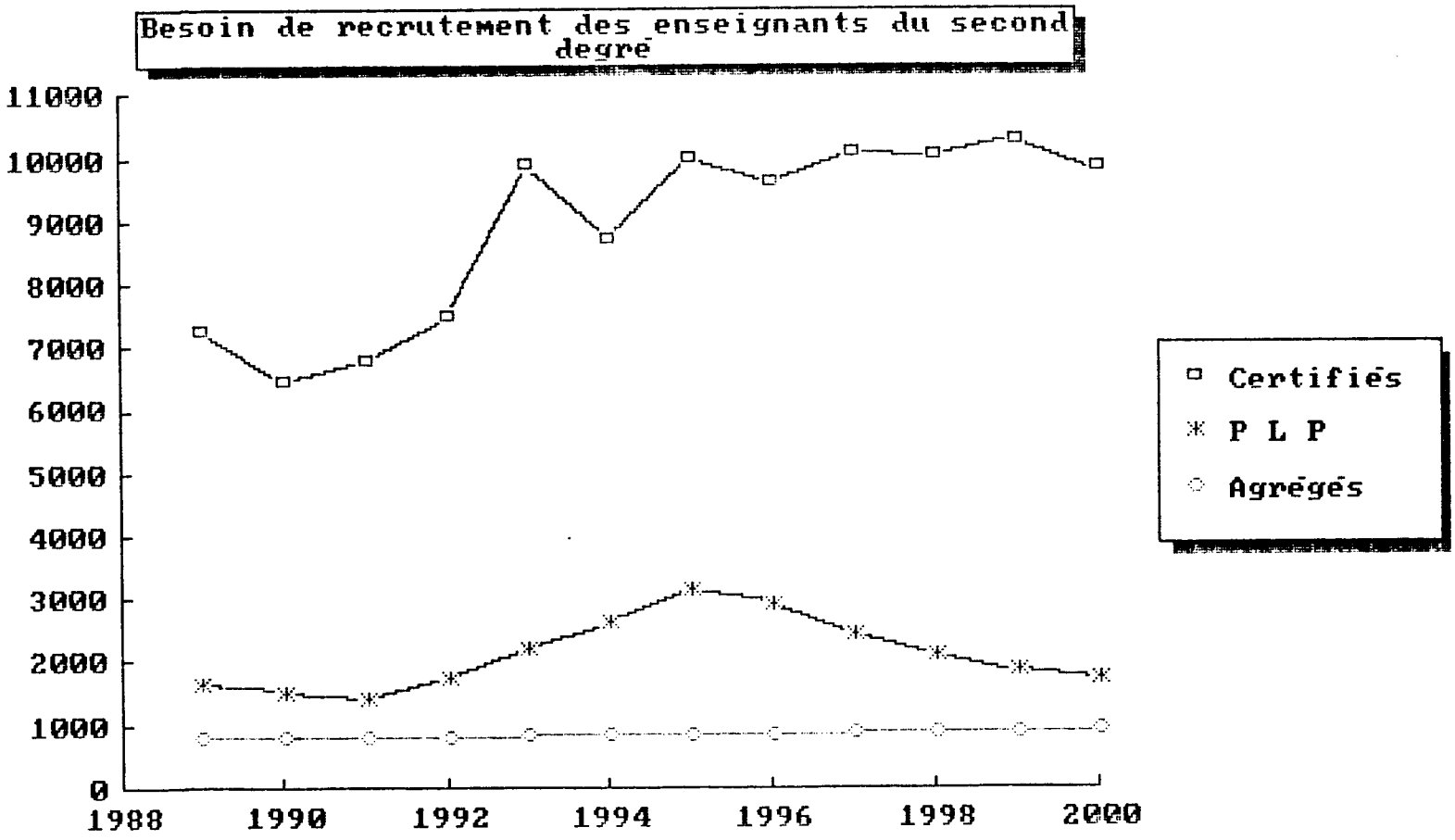
L'ajustement qui devra être recherché pendant quelques années doit porter exclusivement sur l'offre et se réaliser à travers des mesures essentiellement réversibles, notamment en ce qui concerne le volume d'heures supplémentaires.

Il faudra porter une grande attention à l'évolution démographique dans les dix prochaines années pour réajuster, le cas échéant, le programme de recrutement. Néanmoins, sauf dans l'hypothèse où on assisterait à un véritable effondrement de la natalité, la sensibilité des recrutements aux variations des effectifs d'élèves restera faible jusqu'en 2015 environ. En effet, c'est entre 2005 et 2015 que partiront à la retraite les très nombreuses générations de professeurs recrutés dans les années 1970 : 160 000 professeurs devront être remplacés en 10 ans dans le second degré public, soit autant que dans les treize prochaines années.

C'est le prix à payer. Il peut paraître lourd. Il est simplement à la mesure de l'enjeu. C'est le prix de la reconnaissance morale de la Nation pour ses enseignants.


EVOLUTION DU BESOIN ANNUEL
D' INSTITUTEURS DU 1er DEGRE
(France métro - public)
12000
11000
10000
9000
8000
7000
6000
1986
1988
1990
1992
1994
1996
1998
2000
2002
1986
1988
1990
1992
1994
1996
1998
2000
TEMPS PARTIEL CONSTANT
TEMPS PARTIEL CROISSANT

ANNEXE 4-1


Besoin de recrutement des enseignants du second degré
11000
10000
9000
8000
7000
6000
5000
4000
3000
2000
1000
0
1988
1990
1992
1994
1996
1998
2000
Certifiés
P L P
Agrégés

ANNEXE 4-2

LES RECRUTEMENTS PAR DISCIPLINE

France métropolitaine Secteur public	RECRUTEMENTS EXTERNES : MOYENNE ANNUELLE DE 1988 à 2000			RECRUTEMENT TOTAL
	AGREGES	CERTIFIES	PLP	1988 A 2000
MATHEMATIQUES	120	1 130	250	19 500
SCIENCES NATURELLES	65	515	125	9 200
SCIENCES PHYSIQUES	105	1 025	125	16 300
PHILISOPHIE	36	100		1 800
HISTOIRE-GEOGRAPHIE	66	1 040	190	16 900
SCIENCES ECONOMIQUES	17	50		900
LETTRES	90	1 390	320	23 400
ALLEMAND	28	380	20	5 600
ANGLAIS	46	1 000	100	14 900
ESPAGNOL	18	310	10	4 400
ITALIEN	5	75		1 000
ARTS PLASTIQUES	6	175		2 400
EDUCATION MUSICALE	9	215		2 900
EDUCATION PHYSIQUE	0	570		7 400
TOUTES DISCIPLINES ENS. GENERAL	697	8 385	555	125 000
TOUTES DISCIPLINES ENS. TECHNIQUE	68	880	1 510	32 000
TOUTES DISCIPLINES	765	9 265	2 065	157 000

ANNEXE 4-3

CHAPITRE V

La gestion de l'Education Nationale : « Piloter le changement»

La gestion de l'Education Nationale relève à l'évidence de la gestion de systèmes complexes. Or, de même que seule la diversité est en mesure de répondre à l'hétérogénéité, seule la créativité peut répondre à la complexité. Mais diversité et créativité ne se gèrent pas du centre, elles se gèrent de la périphérie.

Profondément marquée par une tradition centralisatrice et normalisatrice, la gestion du système éducatif est pourtant depuis plusieurs années au coeur d'une suite d'évolutions dont le dénominateur commun est la résistance à une excessive centralisation : lois de décentralisation, mesures de déconcentration, exigences d'un réel savoir-faire de la part des administrations académiques et départementales.

Mais si la finalité de l'appareil de formation, est, par définition, tournée vers l'avenir d'une société post-industrielle, l'Education Nationale reste paradoxalement encore très largement gérée comme une entreprise taylorienne. L'objectif fixé pendant la durée du plan doit donc être d'accélérer et d'achever les transformations engagées : en faisant coïncider niveaux de décision et niveaux d'exercice des diverses responsabilités tout en assurant les grandes fonctions de régulation du système.

51. PROFESSIONNALISER L'ENCADREMENT.

C'est un enjeu central du Plan. Si le pari de l'encadrement n'est pas gagné très vite, la plupart des actions qui y sont inscrites ne seront pas conduites avec succès. Cette considération s'applique à l'ensemble des fonctions d'encadrement, notamment celles exercées par les Recteurs d'Académie et les Directeurs des Services Départementaux de l'Education. Cependant deux d'entre elles se situent au coeur du dispositif : les chefs d'établissement (maîtres-directeurs, principaux et proviseurs) et les cadres d'inspection (IPR, IDEN, IET, IIO (1)). Leur recrutement et leur carrière, leur formation initiale et continue doivent être définies et organisées de manière à apporter une réponse qui soit à la mesure des responsabilités qui leur sont maintenant dévolues.

Les inspections générales (IGEN et IGAEN (2)) joueront, pour atteindre cet objectif, un rôle essentiel.

---

(1) IPR : Inspecteurs Pédagogiques Régionaux
IDEN : Inspecteurs Départementaux de l'Education Nationale
IET : Inspecteurs de l'Enseignement Technique
IIO : Inspecteurs de l'Information et de l'Orientation

(2) IGEN : Inspection Générale de l'Education Nationale
IGAEN : Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale

511. Une politique de gestion des carrières.

Compte tenu de ses caractéristiques propres, l'Education Nationale gère peu de postes d'encadrement dans ses unités d'enseignement décentralisées. Le système fonctionne avec une structure d'autant plus légère que les professeurs sont eux-mêmes des cadres qui bénéficient d'une large autonomie.

Les responsables de la politique d'encadrement ont ainsi peu d'opportunités pour éprouver les candidats en leur proposant des affectations successives à des postes de responsabilité croissante. Chaque transformation de professeur en chef d'établissement risque ainsi de constituer un saut dans l'inconnu. Or, ce sont environ 1 000 chefs d'établissement par an qui vont, durant les cinq prochaines années, devoir être nommés, dans le secondaire.

Il est donc nécessaire de s'astreindre à identifier très tôt les candidats potentiels, à maintenir l'intérêt des carrières en s'assurant que les différences de rémunération avec les enseignants soient à la mesure des contraintes imposées, à organiser le recrutement de manière à identifier en priorité les aptitudes et les comportements des individus. La réforme des maîtres-directeurs, il y a un an, et le statut actuellement en préparation pour les personnels de direction des établissements du second degré ont été conçus dans cet esprit.

512. Une politique de formation.

De création récente, la formation des cadres est appelée à jouer un rôle essentiel. En effet, très en amont d'une préparation technique à l'exercice de fonctions de gestionnaire et d'animateur, c'est une formation d'hommes et de femmes capables d'être les fédérateurs des énergies individuelles qui est aujourd'hui nécessaire. La leçon qui nous vient des établissements est sans ambiguïté : ceux qui sont performants sont ceux qui ont su mobiliser les hommes.

o o

o

Le plan, les structures, les procédures peuvent donner une cohérence à l'Education Nationale. Mais pour réussir elle a besoin de plus : elle a besoin de cohésion. Des cadres formés en commun dans un centre national sont seuls à même de forger le sentiment d'appartenance à l'Entreprise Education, sans lequel l'énergie nécessaire pour atteindre les objectifs, ferait défaut.

52. LE PERSONNEL ATOS (1) : L'ENJEU DE LA MODERNISATION.

L'attention portée au recrutement, à la carrière et à la formation des enseignants ne doit pas faire perdre de vue que l'Education Nationale emploie 150 000 personnels administratifs, techniques, ouvriers et de service, 50 000 agents administratifs, 90 000 personnels ouvriers et de service, 10 000 personnels techniques et de santé.

Ces personnels assurent l'ensemble des tâches d'administration du système, de maintenance des équipements et des bâtiments et d'assistance aux enseignements et aux élèves. Leur efficacité conditionne fortement celle de l'ensemble de l'appareil éducatif et leur absence dans certaines fonctions telle que l'appui logistique direct auprès des enseignants est à l'origine de pertes évidentes d'efficacité.

A l'horizon de la fin du siècle et a fortiori des cinq prochaines années, l'enjeu central sera la modernisation de l'ensemble de ces fonctions. Ce sont les résultats obtenus ou déjà entrepris sur ce terrain qui définiront les grandes caractéristiques de la gestion de ces personnels. Ce sont eux qui permettront de nouer un dialogue équilibré avec les collectivités locales désormais responsables.

521. Les voies de la modernisation.

La préoccupation de la modernisation a tardé à se manifester à l'Education Nationale qui a ainsi pris du retard par rapport à d'autres administrations. Une prise de conscience est néanmoins récemment intervenue et ce retard est en passe d'être comblé. La modernisation a d'ailleurs été le thème central des réunions de travail organisées depuis le printemps 1987 entre la Direction des personnels administratifs, ouvriers et de service et les partenaires sociaux. Elle doit permettre des améliorations sensibles de l'efficacité des services aux deux principaux niveaux d'intervention : les services académiques et les établissements :

- dans les services académiques, ce sont à la fois la généralisation de l'informatique de gestion en mode conversationnel et la réorganisation qui doivent permettre la réalisation de gains de productivité administrative. A titre d'illustration, l' application "emplois-postes-personnels", sur la gestion des personnels enseignants dans les services académiques (gestion des emplois, des postes et de la paye), qui est en cours de réalisation, devra permettre, en régime de croisière, une économie correspondant à 1000 emplois sur un total de 8000 ;

---

(1) Personnels Administratifs, Techniques, Ouvriers et de Service.

- dans les établissements, la situation se présente dans des conditions sensiblement différentes pour les fonctions administratives d'une part, et les fonctions de maintenance, d'entretien et de restauration, d'autre part. Les premières bénéficieront des progrès de l'informatisation et de la rationalisation des tâches. La compétitivité des secondes doit être renforcée. Cet objectif suppose que pendant les cinq prochaines années un effort intensif de formation soit entrepris en direction des personnels concernés et que soient recherchée une meilleure utilisation des moyens, notamment par leur regroupement dans des centres de ressources ou par la mise en place d'organisations de service compétitives.

522. Un partage équitable des gains de productivité.

Compte tenu des structures démographiques des différents corps (1), deux types de projection ont été effectuées; qui prennent en compte l'évolution de la charge de travail représentée par l'accroissement des effectifs d'élèves et de professeurs décrits dans la configuration "PRO 74".

Dans l'éventualité où les gains de productivité se révèleraient nuls (taux d'encadrement constants), l'accroissement des effectifs à l'horizon 2 000 s'élèverait à 14 000 agents (soit un effectif total de 164 000 personnes contre 150 000 en 1987). Dans ces conditions, compte-tenu de 54 000 départs en retraite, les recrutements nécessaires représenteraient au total 68 000 agents.

Des gains de productivité réalistes doivent être recherchés sur la période 1987-2000 :

- 14 % pour les personnels administratifs (1 % par an) ;

- 10 % pour les personnels ouvriers, de service, technique et de santé (stabilisation des effectifs à leur niveau actuel).

Le programme de recrutement serait aussi ramené de 68 000 à 52 000 agents.

En définitive, les conséquences de l'effort de modernisation entrepris par l'Education Nationale pourraient représenter l'équivalent de 16 000 emplois sur la période 1987-2000.

---

(1) D'ici à l'an 2 000 devraient partir à la retraite :
- 25 % des personnels administratifs
- 42 % des personnels ouvriers et de service
- 37 % des personnels techniques et de santé

Equitablement partagé, cet effort devrait permettre d'autofinancer le redéploiement nécessaire d'une partie de ces personnels, une revalorisation de leurs carrières et une véritable professionnalisation des métiers.

Le redéploiement des emplois est nécessaire pour renforcer la logistique d'appui aux enseignants dans les établissements. On ne peut à la fois leur demander d'assumer des responsabilités élargies auprès des élèves et des familles, de gérer un système de relations plus étroites avec les partenaires naturels de l'Education Nationale que sont les entreprises et les collectivités locales, de développer le travail en équipe, et maintenir en même tempsle sous-équipement administratif actuel. Dans l'Ecole de demain, véritable unité de production autonome d'un service d'éducation de qualité, le personnel administratif, technique, ouvrier et de service fera partie intégrante de l'équipe éducative.

La qualification nécessaire pour mettre en oeuvre un parc d'équipements modernisés, l'autonomie personnelle requise pour participer pleinement à l'activité de structures administratives plus efficaces mais moins lourdement hiérarchisées, supposent un niveau de compétence professionnelle accru. Les conséquences devront en être tirées au plan des classifications et des promotions de ceux qui s'engageront dans ce changement. Il faut être bien clair : la passivité des personnels peut réduire à néant tous les efforts d'équipement ou de réorganisation , leur motivation peut au contraire affecter ces efforts d'un fort coefficient multiplicateur.

o o

o

Dans une organisation compétitive, il n'y a pas les combattants du front et ceux de l'arrière.

A l'Education Nationale, comme ailleurs, il existe une interdépendance étroite entre la productivité de ceux qui assurent le soutien logistique et l'efficacité de ceux qui sont directement impliqués dans la production. La question sera sans doute un jour posée, dans un établissement, de savoir s'il est préférable de créer un poste supplémentaire de professeur ou un poste d'employé ou de cadre administratif.

53. DONNER L'INITIATIVE AUX ETABLISSEMENTS.

531. La responsabilité des chefs d'établissements et des maîtres-directeurs.

Les chefs d'établissement et les maîtres-directeurs doivent être pour les collectivités territoriales (communes, conseils généraux et régionaux) des interlocuteurs de poids, à même de prendre des engagements. Ils doivent également être en mesure de répondre concrètement aux questions et aux attentes des parents et des élèves. Répondre à ces deux exigences, c'est donner l'initiative aux établissements. Mais comme il ne peut y avoir d'initiatives quant l'espace et le temps sont saturés par les injonctions de l'autorité centrale, la déconcentration des responsabilités au bénéfice des chefs d'établissement doit être clairement définie :

- le chef d'établissement comme le maître-directeur sont responsables de l'organisation pédagogique de l'établissement qu'ils dirigent. Ils répartissent les moyens d'enseignement qui leur sont attribués, ils composent les classes, y affectent les professeurs et constituent les emplois du temps ; ils mettent en oeuvre, en collaboration avec l'équipe pédagogique, les formations diversifiées ou les enseignements complémentaires ;

- ils animent une équipe, ils disposent des moyens d'en valoriser les éléments les plus dynamiques, ils incitent aux formations continuées indispensables pour les personnels ;

- dans le cadre d'une politique contractuelle, ils disposent d'une capacité de négociation avec leur environnement, qu'il s'agisse d'autres établissements scolaires, de l'autorité académique ou départementale, ou de partenaires extérieurs : entreprises, collectivités territoriales, associations de parents d'élèves, organismes socio-culturels...

- ils inscrivent leur action dans la durée et mettent en place les protocoles d'évaluation et les indicateurs de résultats exogènes que nécessite la mise en oeuvre des contrats passés ;

- ils veillent, de concert avec le conseil d'école ou le conseil d'administration, à la régulation de la vie interne de l'établissement.

532. Organiser des espaces de liberté.

L'autorité de tutelle doit s'en tenir à l'essentiel : le respect des règles que la Nation fixe à son Ecole, l'évaluation des résultats obtenus dans les établissements, le respect des enveloppes budgétaires et des engagements souscrits.

L'établissement devra pouvoir désormais conserver tout ou partie des fruits de sa réussite, alors qu'aujourd'hui celui qui, conjugant efficacité pédagogique et bonne organisation, réduit ses taux de redoublement, se voit retirer les heures d'enseignement correspondant à la diminution des effectifs qu'il a ainsi provoquée.

L'établissement pourrait bénéficier d'une dotation spécifique au titre du fonds d'incitation à l'innovation. Ce fonds national,à créer dès 1989, représenterait la première année 200 MF, pour atteindre plus d'un milliard de francs au terme du plan (1). Il permettrait de doter les académies de fonds libres d'affectation destinés principalement à assurer le financement partiel ou total de programmes d'actions d'établissement qui auraient fait l'objet d'un contrat avec l'autorité académique.

533. Faire converger les énergies.

L'organisation pyramidale et normative du système éducatif s'est assez naturellement traduite dans le passé par un relatif cloisonnement des établissements. Dans le même temps, l'accroissement de leur nombre creusait la distance qui sépare chacun d'eux d'une autorité de tutelle qui, selon les départements, a la responsabilité de plusieurs centaines à plusieurs milliers d'unités opérationnelles. Conséquence de la nécessité d'actions communes : nombre d'initiatives horizontales, aux logiques et aux vocations propres, ont vu le jour : GRETA (2), groupements comptables, secteurs et districts scolaires, bassins de formation... sans que jamais les zones de regroupement ne s'harmonisent.

---

(1) 0,1 % du budget de l'Education Nationale en 1989, porté à 0,5 % au terme du plan.

(2) Groupements d'Etablissements (structures de formation continue de l'Education Nationale).

La poursuite de la mise en place d'un réseau cohérent d'établissements, engagée dès 1987, apparaît donc comme un impératif. Elle permet d'apporter une réponse aux familles qui, de plus en plus, souhaitent disposer d'une grande liberté de choix. Elle obéit à des principes simples :

- la circonscription de base, pour l'enseignement primaire, est définie comme la zone d'intervention de l'Inspecteur Départemental de l'Education Nationale ;

- le secteur scolaire, pour le premier cycle du second degré, comprend plusieurs collèges, entre lesquels les familles expriment un choix préférentiel ;

- le district scolaire, pour le second cycle du second degré, comprend plusieurs lycées et lycées professionnels entre lesquels des familles expriment des choix préférentiels.

En concertation étroite avec les collectivités concernées, les Inspecteurs d'Académie définissent les ressorts territoriaux et leurs articulations.

Les cartes des circonscriptions d'Inspecteurs Départementaux de l'Education Natinale et des secteurs scolaires doivent coïncider : la liaison entre l'école primaire et les collèges est ainsi placée sous la responsabilité collégiale de l'Inspecteur Départemental de l'Education Nationale et des principaux de collège du secteur concernés.

Les districts comprennent chacun plusieurs secteurs : la liaison entre les établissements du second degré est ainsi placée sous la responsabilité collégiale des personnels de direction de ces établissements.

54. MAITRISER LA DECONCENTRATION DES RESPONSABILITES

541. Réorganiser les grandes fonctions de gestion et de régulation.

La déconcentration de la gestion des instituteurs au niveau départemental est achevée, mais certaines fonctions de régulation, actuellement assurées au niveau national, doivent être progressivement transférées aux académies.

De même, au 1er janvier 1988, la gestion de la quasi-totalité des personnels non enseignants de catégorie B, C et D aura été entièrement déconcentrée au niveau rectoral.

La gestion de l'ensemble des personnels du second degré sera regroupée progressivement au niveau des rectorats, à l'exception des recrutements et des affectations qui resteront de la compétence nationale afin de tenir compte des déséquilibres géographiques constatés entre demande et offre d'enseignement. L'application "emplois-postes-personnels" qui permet la rénovation complète de la gestion de ces personnels est en phase d'étude détaillée. Des bases de données académiques rassemblant l'ensemble des éléments de la fonction "personnel" vont être mises en place. Le processus engagé sera généralisé et opérationnel au terme du plan.

Dans le même esprit, la rénovation de la gestion de la fonction "élève" sera engagée dès 1988 pour aboutir à son terme en 1992. Elle aura pour but de supprimer le cloisonnement existant entre les procédures d'orientation des élèves et leurs affectations au regard des capacités d'accueil des établissements ; elle intègrera la fonction de prévision qui détermine la répartition des moyens.

542. Globaliser et contractualiser la gestion des moyens.

Les règles qui président à la gestion des moyens et à leur attribution déterminent les conditions dans lesquelles s'exerce la responsabilité. Deux voies conduisent à une plus grande autonomie des échelons déconcentrés :

- la globalisation des moyens, par grandes fonctions, sera généralisée à l'horizon du plan. Déjà, pour le premier degré, ce sont les Inspecteurs d'Académie qui répartissent les emplois d'instituteurs entre écoles, le recteur n'opérant d'abord qu'une répartition globale entre départements. Pour le second degré, la répartition de l'enveloppe globale attribuée aux recteurs s'exprime en heures d'enseignement devant élèves ; le recteur répartit ces heures entre lycées, lycées professionnels et départements, à charge pour les inspecteurs d'académie de répartir à leur tour ces dernières entre les collèges.

Il conviendra d'étendre ces règles à l'ensemble des autres fonctions : gestion des crédits de fonctionnement des services académiques, gestion des crédits d'examens, gestion de la formation des enseignants.

Dans cette optique, le Ministère se fixe comme objectif de présenter à l'occasion du débat sur la Loi de Finances la répartition des moyens par grandes fonctions et par académie.

Le principe du contrat, retenu pour l'attribution d'une partie des moyens, accompagne la politique de globalisation. Il permet de mobiliser une partie des ressources en vue d'atteindre un objectif prioritaire : l'échelon supérieur définit les objectifs et l'échelon attributaire définit les voies à mettre en oeuvre pour y parvenir. La contractualisation concerne l'ensemble des niveaux de responsabilité : depuis le Ministère jusqu'aux établissements d'enseignement. Elle permet aux diverses autorités de tutelle de mettre les établissements d'un même district scolaire en situation de complémentarité et en phase avec leur environnement (exemple : implantation des classes de 4èmes et 3èmes technologiques, des classes passerelles, des options de langues vivantes,...).

543. Contrôler, évaluer, prévoir.

Ces trois verbes résument les fonctions que l'administration doit développer au fur et à mesure que s'affirmera la déconcentration. Elle doit le faire au détriment de ses tentations de pilotage du système par la réglementation ou la normalisation qui ont fait la preuve non seulement de leur inefficacité mais aussi de leurs effets pervers.

Deux grands corps rattachés directement au Ministre, assument les missions essentielles d'inspection.

Trois nouveaux domaines d'intervention devront connaître un développement significatif :

- la prospective, qui permet d'identifier les objectifs ;

- l'évaluation, qui permet de mesurer les résultats atteints ;

- le contrôle de gestion, qui permet l'utilisation la plus performante des ressources disponibles.

544. Assurer la diffusion de l'innovation pertinente

Les structures actuelles de l'Education Nationale sont particulièrement opaques à la diffusion de l'innovation. Or, le système innove : chaque jour, dans une école, un collège, un lycée, un enseignant invente, trouve des méthodes nouvelles. Elles franchissent rarement les murs de sa classe. Heureux peut-il s'estimer lorsque, recueillies par un élève devenu professeur lui-même, elles sont assurées de quelque postérité. C'est une des missions principales des corps d'inspection et des chefs d'établissement que d'identifier les innovations pertinentes, les signaler aux instances aptes à les évaluer et à les enrichir pour les rendre ensuite accessibles au plus grand nombre.

55. COMMUNIQUER POUR CHANGER.

Dans un univers où l'aptitude à communiquer régit la maîtrise du temps et de l'espace, l'Education Nationale s'est comportée comme si elle pouvait s'abstraire des règles du jeu social. Faute de maîtriser cette dimension de l'action, elle est restée un sujet de crises politiques sans pouvoir devenir l'objet du débat politique et social serein qui s'imposait. Dans ces conditions, la décision de créer une Direction de l'Information et de la Communication relevait d'une urgence manifeste.

551. Un but : susciter l'adhésion.

Une large adhésion de l'ensemble de la société et des acteurs internes est nécessaire si l'on veut atteindre les objectifs affichés et réunir les ressources financières indispensables. Mais cette adhésion ne se décrètera pas. Elle suppose qu'à tous ses niveaux l'Education Nationale sache être à l'écoute de son environnement et qu'elle sache faire connaître son action, ses objectifs, ses résultats.

552. Deux objectifs : convaincre et mobiliser.

Il faut convaincre car, si le plus grand nombre a compris l'absolue nécessité d'élever le niveau de compétence de la société française, nombreux sont encore ceux qui doutent de la possibilité d'y parvenir :

- à l'extérieur car le capital de confiance de l'institution s'est effrité même s'il reste important ;

- à l'intérieur parce que le scepticisme règne après tant de projets avortés.

Mais il faut également mobiliser.

Mobiliser d'abord les personnels, qui sont les moteurs de l'action. Or, aujourd'hui, il n'est malheureusement pas exagéré de dire que cette mobilisation ne peut se faire ni autour de l'image de l'institution qui s'est sensiblement dégradée aux yeux de ses propres agents, ni autour d'une histoire partagée, illustrée par trop de déchirements anciens et récents, ni même autour d'une morale professionnelle dont on perçoit que les principes constitutifs ne feraient pas l'objet d'un accord immédiat. C'est donc autour d'un projet collectif que cette moblisation peut intervenir.

Mobiliser ensuite les partenaires : opinion publique, élus, entreprises, familles, trop fréquemment déconcertés par trop d'initiatives restées sans suite.

553. Trois principes : rigueur, cohérence, durée.

Pour communiquer, il faut se donner les moyens de connaître les préoccupations réelles de ceux auxquels on s'adresse, d'adapter les messages aux différents publics et de mesurer l'impact de la communication pour s'assurer de sa pertinence.

Il faut, par dessus tout, veiller à la cohérence : cohérence entre le "dit" et le "fait", cohérence entre la communication interne et la communication externe, cohérence entre le temps de la communication et le temps de l'action, cohérence par une programmation à moyen terme des actions.

Des années sont nécessaires pour bâtir une image. Il est donc impératif de se fixer un cap à moyen terme et de s'y tenir.

Il est impératif de se convaincre d'une vérité simple : une politique de communication dans l'institution et de l'institution, à tous ses niveaux est indispensable au soutien de tous. En ce sens, elle constitue une condition nécessaire au succès.

CHAPITRE VI

Faire converger les énergies : «L'Ecole et ses partenaires»

L'Education Nationale ne sait pas tout faire et lorsqu'elle sait faire, elle fait parfois très bien, parfois moins bien, parfois médiocrement. Elle doit rechercher des alliances, travailler avec des partenaires. Trois partenaires naturels s'imposent avec évidence : les parents, les entreprises et les collectivités locales.

61. LES PARENTS.

Vis à vis de l'Ecole les parents d'aujourd'hui veulent tenir leur place, toute leur place. Les deux tiers d'entre eux souhaitent être associés à sa gestion, un tiers seulement revendique le droit de participer à l'élaboration des programmes. Mais, dans ce contexte général, trois préoccupations émergent qui appellent trois réponses.

611. Affirmer la liberté du choix de l'établissement.

Cette liberté doit pouvoir s'exercer à deux niveaux :

- le choix entre un établissement public ou privé,
- le choix entre deux ou plusieurs établissements publics.

Les expériences engagées au sein de l'enseignement public ont montré qu'il était possible, sous certaines conditions, de donner une plus grande liberté de choix aux parents. L'expérimentation a été étendue à 74 départements à la rentrée 1987 et elle les intéressera tous en 1988, en vue de la généralisation à partir de la rentrée 1989.

La réussite de la désectorisation est conditionnée par l'élaboration de la carte des secteurs et districts scolaires et par une meilleure information sur les établissements.

612. Dédramatiser l'orientation.

C'est un domaine où l'insatisfaction est ressentie par tous les partenaires. La création d'un véritable système juridictionnel illustre bien le fait que le problème est aujourd'hui posé en termes de pouvoir. Il faut saisir l'occasion offerte par l'évolution du système d'enseignement pour redéfinir les rôles des différents intervenants.

L'orientation est vécue d'une manière dramatique dans la mesure où elle constitue un phénomène ponctuel intervenant en fin de 5ème et en fin de 3ème et où elle est associée à une sentence sans appel. L'orientation reste en effet essentiellement binaire : voie générale ou voie professionnelle, cette dernière correspondant, dans la majorité des cas, à la certitude de ne pas dépasser le niveau v. La diversification des voies au collège et la création des baccalauréats professionnels vont permettre de sortir de cette alternative brutale.

Dans le même temps, il faut redéfinir les rôles de chacun. L'orientation doit devenir une donnée permanente et intégrante de l'acte éducatif. Les élèves et leurs parents attendent des professeurs qu'ils les aident à formuler et à faire vivre leur projet personnel. Les professeurs doivent pouvoir quant à eux trouver un appui auprès des conseillers d'orientation. L'informatisation des Centres d'Information et d'Orientation, conduite à son terme, et l'insertion de ces Centres dans le district scolaire permettront aux différents intervenants d'accèder à des bases de données actualisées et, s'agissant des professeurs et des responsables d'établissement, de disposer d'informations claires sur le suivi scolaire des élèves.

613. Accroître l'efficacité du système d'aide à la scolarisation.

On ne peut pas affirmer la volonté de conduire 74 % d'une génération au niveau du baccalauréat sans proposer une amélioration du système des bourses.

Les principales caractéristiques actuelles de ce système sont connues :

- 28 % des élèves du 1er cycle sont allocataires pour un montant moyen de 645 F, 17 % des élèves du second cycle général pour 1800 F et 38 % des élèves de l'enseignement professionnel pour 3900 F.

- 60 % des bourses attribuées en 1er cycle sont inférieures à 336 F. Le coût de gestion d'une bourse versée en trois fois s'élève à 160 F.

Ces quelques indications permettent de définir l'orientation des actions à mener :

- l'attribution d'une aide significative à ceux qui en ont réellement besoin commande de mettre fin à un saupoudrage coûteux. Compte tenu de l'instauration de la gratuité des livres, les bourses du 1er cycle peuvent être supprimées et remplacées par une allocation d'équipement de 1er cycle versée en une seule fois avec l'allocation de rentrée scolaire ;

- les bourses de second cycle général doivent être fortement revalorisées : d'une part pour éliminer leur érosion en francs constants, d'autre part pour diminuer l'écart avec les bourses de second cycle professionnel qui est de nature à influencer les choix de scolarité opérés par les familles modestes ;

- une plus grande sélectivité dans les critères sociaux et une majoration des montants permettraient de réajuster le prix des services de restauration et d'internat dont la tarification actuelle est à l'origine d'une allocation de ressources à destination de familles dont la situation ne le justifie pas.

o o

o

La prolongation de l'âge de la scolarité va transformer profondément la physionomie de la population des lycées d'enseignement général et professionnel. Les jeunes adultes vont y devenir largement majoritaires et l'institution ne pourra pas éluder plus longtemps la réflexion qui s'impose sur les aménagements de la vie scolaire : les conditions d'organisation et de fonctionnement des internats devront notamment être sensiblement réaménagées.

62. LES ENTREPRISES.

Le temps des suspicions réciproques, naguère encore si vives, paraît désormais bien révolu. Cette évolution des mentalités collectives est manifeste chez les jeunes et les familles qui réclament dans leur grande majorité un resserrement des liens écoles-entreprises. Un nouvel état d'esprit s'affirme chez les chefs d'entreprise qui accèdent à la conscience de leurs responsabilités dans le domaine de la formation initiale ; il est aussi nettement perceptible, toutes disciplines confondues, chez les enseignants, dont les réticences d'hier s'effilochent au fil des sondages. La dynamique qui s'est instaurée permet d'envisager de nouveaux développements.

621. Etendre les opérations de jumelage

En ce domaine, le cadre créé en 1985 a officialisé des relations qui existaient déjà pour de nombreux établissements mais il a également permis de susciter de nouveaux contacts : 12 000 jumelages étaient recensés en 1987. Ils intéressent les deux tiers des lycées d'enseignement général et technologique et des lycées professionnels, et un tiers des collèges. Au total 3 900 établissements s'y sont engagés. Le jumelage, qui peut recouvrir des modes de coopération extrêmement divers, constitue pour le moins une propédeutique qui doit être étendue.

622. Développer les échanges croisés de professionnels et d'enseignants.

Compte tenu des difficultés de recrutement, la participation des professionnels à l'enseignement, notamment dans les disciplines technologiques et professionnelles, devra être fortement sollicitée. Pour faciliter ce processus, les chefs d'établissement devront analyser systématiquement les ressources de leur environnement. Deux dispositions contribueront à les aider :

- la possibilité qui est offerte aux entreprises depuis Juillet 1987 d'imputer sur l'obligation légale de formation continue la mise à disposition d'un de leurs salariés ;

- la revalorisation sensible du barème des heures supplémentaires des enseignants, qui servira de référence pour la rétribution de prestations d'enseignement effectuées par des professionnels extérieurs.

L'entreprise offre également aux enseignants un lieu de formation qui est souvent sans équivalent. La multiplication de stages longs d'adaptation, destinés principalement aux professeurs de l'enseignement professionnel, constitue une des priorités du programme de formation continue.

Plus fondamentalement encore, il faudra offrir aux hommes et aux femmes de l'Education Nationale et des entreprises des occasions de se rencontrer et de vivre ensemble :

- les stages d'enseignants en formation initiale vont être réactivés ;

- les stages des futurs chefs d'établissements sont désormais une condition d'accès aux fonctions de direction et devront constituer un élément prioritaire de leur formation ;

- la collaboration entre chefs d'établissement et chefs d'entreprise a montré toute sa richesse là où elle a été expérimentée (1).

623. Instaurer une gestion concertée de la dynamique des qualifications.

On perçoit bien aujourd'hui qu'il faut rechercher des solutions aux dysfonctionnements que l'on constate entre l'offre et la demande de qualifications plutôt que de s'épuiser à en établir les responsabilités dans de vaines querelles. Ce qui importe, ce n'est pas la désignation de l'institution qui a vocation à former les jeunes mais la qualité de la formation qu'ils reçoivent. Ceci suppose qu'aucune des voies possibles ne soit fermée a priori : la qualité de la formation ne peut résulter que d'une co-responsabilité de l'Ecole et de l'Entreprise.

La rénovation de l'apprentissage permettra à des jeunes d'accéder au niveau IV voire au niveau III. L'Education Nationale, là où elle sera sollicitée et là où elle en aura les moyens, doit aider les Centres de Formation des Apprentis à atteindre cet objectif.

L'instauration d'une véritable co-responsabilité, quelle qu'en soit la traduction institutionnelle, devient une nécessité évidente. Tous les pays ont, d'une manière ou d'une autre, explicitement ou implicitement, organisé le partage des rôles entre l'Ecole et l'Entreprise. Mais si certaines solutions peuvent offrir une source d'inspiration, il serait illusoire d'y rechercher un modèle transférable car chacune de ces solutions est profondément enracinée dans le contexte socio-économique et historique qui lui a donné naissance et dont elle n'est, en définitive, que le produit.

Cette co-responsabilité existe en France dans le domaine de la conception et de la définition des formations professionnelles où elle bénéficie d'une expérience déjà ancienne.

---

(1) Expérience des binômes chefs d'établissement - chefs d'entreprise conduite dans le Val-de-Marne à l'initiative de l'Académie de Créteil et du Groupement Interprofessionnel de la Région Est de Paris.

Elle s'est développée depuis quelques années avec la formation en alternance. La période d'exécution du plan devra être l'occasion de prouver que l'alternance ne se limite pas à la juxtaposition de deux approches de la formation mais qu'elle offre à des jeunes, notamment à ceux qui sont aujourd'hui rejetés par l'Ecole ou qui la rejettent, une véritable alternative à la voie académique traditionnelle.

Cette co-responsabilité doit enfin s'affirmer avec l'apparition d'un véritable système dual à la française (1). Les baccalauréats professionnels, dont on a souligné l'enjeu pour les quinze prochaines années, vont en offrir l'opportunité et en faire apparaître la nécessité :

- l'opportunité car, si le système doit accueillir 230 000 jeunes par an en 2 000, ce sera au terme d'une montée progressive et maîtrisable ;

- la nécessité, dans la mesure où une caractéristique majeure de cette nouvelle formation réside dans la place et le statut qui sont accordés aux stages en entreprise qui font partie intégrante du cursus des élèves (2)

° °

°

---

(1) L'initiative des acteurs décentralisés apparaît, ici comme ailleurs, préférable à la réglementation : c'est un véritable système dual qui se met en place en Alsace autour de l'entreprise STRAFOR et de quelques lycées professionnels.

(2) En novembre 1987, le Ministre de l'Education Nationale et le Président du CNPF ont confié à un groupe de travail technique mixte le soin de proposer des mesures propres à assurer un développement quantitatif et qualitatif de ces stages.

L'effort qui sera demandé aux entreprises est considérable :

- accueil des stagiaires des formations en alternance, des jeunes préparant les diplômes de niveau V rénovés et des bacheliers professionnels ;

- organisation de stages pour les enseignants en formation initiale ou continue ;

- participation directe aux enseignements dans les établissements scolaires ;

- mise en commun d'équipements technologiquement avancés dont l'Education nationale s'épuiserait à vouloir suivre le le rythme d'évolution. La création de nouveaux CERTA (Centres d'Equipement et de Ressources Technologiques Avancées) devra être favorisée.

Dans ces conditions, toutes les entreprises devront être sollicitées, quelle que soit leur dimension. Elles sont aujourd'hui disposées à répondre positivement à la collaboration qui leur est demandée (1). Elles maintiendront durablement cette attitude si les résultats obtenus sont à la mesure de l'effort consenti.

63. LES COLLECTIVITES LOCALES.

Depuis plus de cent ans, les communes assument la charge de la construction et du fonctionnement des écoles. A compter de 1986, la loi de décentralisation a confié aux départements et aux régions la responsabilité de ceux des collèges et des lycées.

Les objectifs retenus dans le plan prospectif vont donc avoir des répercussions importantes sur les collectivités territoriales. En effet, à la nécessaire rénovation d'un parc immobilier ancien et fréquemment mal entretenu s'ajoute un programme de constructions neuves.

631. Un effort quantitatif de grande ampleur.

Cet effort, qui intéresse presque exclusivement les lycées, correspondra à la mise à disposition de 550 000 places nouvelles à l'horizon de l'an 2000 (2) qui seront, dans une large mesure, des places nouvellement créées car la diminution des effectifs des collèges sera relativement faible et le taux de récupération des places libérées d'ampleur limitée.

---

(1) L'enquête récente de l'Institut de l'Entreprise est de ce point de vue très encourageante.

(2) 350 000 places dans le 2ème cycle du second degré et 200 000 places dans l'enseignement post baccalauréat.

Toutefois, les différentes régions ne seront pas concernées au même titre. Compte tenu de leur démographie propre et d'une nouvelle réduction des disparités dans les taux d'accès au lycée, certaines académies doivent s'attendre à une véritable explosion de la croissance des populations scolaires dans le second cycle général et technologique : plus de 50 % pour l'académie de Créteil, plus de 40 % pour les académies d'Amiens, Caen, Nantes et Versailles.

Devant les investissements aussi considérables ainsi entraînés, l'attention se portera inévitablement sur les conditions d'utilisation des bâtiments et notamment sur leur durée d'utilisation. Dans

632. Une réflexion sur l'architecture du lycée du XXIème siècle.

Cette réflexion a déjà été engagée dans certaines régions, tant il apparaît inconcevable que l'on puisse construire, dans les années 90, pour être utilisés au XXIème siècle, des lycées de type napoléonien. Elus, architectes, entrepreneurs et pédagogues doivent mener en commun une réflexion qui s'exerce dans trois directions au moins :

- affranchir des contraintes immobilières, l'évolution des méthodes pédagogiques, dont on pressent l'ampleur avec l'introduction des nouvelles technologies de l'information ainsi que la généralisation du travail en équipe ;

- aménager les espaces pour permettre une évolution des modalités d'exercice du métier d'enseignant ;

- donner aux élèves de lycée le cadre de travail qui permettrait d'ajuster leur statut scolaire à leurs aspirations culturelles.

Dans ce domaine, la responsabilité de l'Etat doit être à la mesure de l'effort des collectivités locales. Elle se traduira en particulier par sa capacité à doter les établissements des personnels de qualité qui assureront leur fonctionnement. L'articulation des schémas prévisionnels régionaux avec le "plan prospectif" national se fera naturellement.

Les Départements et les Régions effectuent, depuis le 1er janvier 1986, un effort considérable auquel l'Etat doit rendre hommage. Il vient concrètement de le faire pour les Régions en décidant une aide exceptionnelle de 1,2 milliards de francs pour les lycées.

CONCLUSIONS

CHIFFRER

Le Plan pour l'avenir de l'Education Nationale est un plan d'actions. La mise en oeuvre de certaines d'entre elles nécessite la mobilisation progressive de moyens financiers supplémentaires :

- assurer le recrutement des enseignants ;
- assurer l'accueil des élèves supplémentaires ;
- revaloriser les rémunérations et les carrières ;
- développer la formation continue des enseignants ;
- accroître l'aide aux familles ;
- moderniser et favoriser l'innovation.

Un coût a été évalué : il serait de 25 à 28 milliards de francs environ l'année terminale du Plan, lorsque l'ensemble des mesures qui y sont proposées produiront leur plein effet. En d'autres termes, le montant total du budget annuel de l'Education Nationale serait alors majoré de 25 à 28 milliards, par rapport au chiffre qu'il aurait atteint compte tenu de sa dérive naturelle.

Il s'agit d'une évaluation et non d'une décision. Toute modification significative qui sera proposée lors de la concertation avec l'ensemble des partenaires pourra conduire à rectifier cette évaluation.

RENDRE COMPTE

Le taux de chômage, le taux d'inflation, l'équilibre du commerce extérieur, la croissance du PIB ne suffisent pas à la conduite de la politique économique. Chacun s'accorde cependant à reconnaître qu'ils rendent compte de faits majeurs et à s'entendre au moins sur l'interprétation qu'il convient de donner à leur sens de variation.

De la même manière, la gestion du système éducatif requiert l'usage d'un grand nombre d'indicateurs. Un petit nombre d'entre eux peut cependant suffire à en mesurer et à en suivre les performances et contribuer ainsi à la qualité du débat sur l'éducation. C'est dans cette démarche que les Etats-Unis et la province du Québec se sont engagés et que d'autres pays s'apprêtent à les suivre.

La Direction de l'Evaluation et de la Prospective a préparé quelques esquisses d'un tableau de bord de l'Education Nationale, conçu dans cette perspective. Elle a sélectionné une vingtaine d'indicateurs qui illustrent deux grands thèmes auxquels la société française est particulièrement sensible : l'efficacité et l'égalité.

Le choix et la définition de ces indicateurs seront un des éléments essentiels de la concertation.

En outre, ils feront l'objet, au printemps 1988, dans le cadre d'un colloque réuni à l'initiative du Ministère de l'Education Nationale, de discussions avec des experts internationaux. Les indicateurs retenus seront publiés chaque année. C'est une discipline exigeante : mais elle constitue la juste contrepartie de l'effort financier demandé à la Nation.

IMPLICATIONS POUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

Conduire les trois-quarts d'une génération au niveau du baccalauréat, recruter, pour faire face au renouvellement et à l'accroissement des corps enseignants près de 300 000 professeurs et instituteurs dans l'enseignement primaire et secondaire public, plus de 40 000 dans l'enseignement primaire et secondaire privé, n'ira pas sans conséquences pour l'enseignement supérieur.

La configuration retenue pour l'enseignement secondaire n'est pas neutre vis à vis des flux potentiels d'étudiants. De même, la répartition de ceux-ci entre les diverses composantes de l'enseignement supérieur : Universités, Instituts Universitaires de Technologie (I.U.T.), Classes préparatoires aux Grandes Ecoles (C.P.G.E.), Sections de Techniciens Supérieurs (S.T.S.), sera déterminante pour l'accueil et l'encadrement.

Mission traditionnelle des universités, la formation des enseignants va redevenir un champ d'activité important pour les trente prochaines années. En effet, on l'a vu, le besoin de recrutement restera considérable jusqu'à 2 015 environ et c'est donc à un investissement durable que les universités sont invitées.

Comment accueillir et encadrer les étudiants ? Quelle sera l'évolution de la demande de compétences de niveau supérieur au baccalauréat ? Comment reconsidérer les carrières des enseignants du supérieur pour les rendre de nouveau attractives ? Ces questions, entre autres, sont au coeur des préoccupations du groupe "Demain l'Université" que Monsieur J. VALADE, Ministre délégué chargé de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur a constitué au printemps dernier.