



# **Le temps est venu de débureaucratiser l'Éducation Nationale**

# Table des matières

<b>À propos de l’auteur</b>	2
<b>A propos de l’Institut Sapiens</b>	3
It’s the education, stupid !	4
Le système scolaire le plus centralisé et le plus inégalitaire du monde	7
Il faut tuer le Mammouth	10
Une nouvelle organisation pour notre système éducatif	15
Les nouvelles missions de l’État	18
Une nouvelle organisation locale	22
Revaloriser la rémunération et le statut des enseignants	25
Freins à lever et méthode pour réussir ce changement	28

# À propos de l'auteur



## Pierre-Étienne Pommier

CEO et fondateur de la société Arago

**P**ierre-Étienne Pommier est un entrepreneur dans l'éducation et les médias numériques. Diplômé en marketing d'ICN Business School, il démarre les premières années de sa carrière dans le secteur de l'audiovisuel (Canal+, Carat...). Il crée en 2007 Bubble une agence de presse et société de production de vidéos pour les nouveaux écrans (vendue au groupe Banijay) il produit le Zapping du Web, un des programmes les plus emblématiques d'internet d'avant les réseaux sociaux. En 2014 Il développe le premier MOOC scolaire francophone et lance avec Pythagora une plateforme vidéo pour l'école (vendue à Educlever). En 2018 le Ministère de l'Éducation nationale fait appel à lui pour définir une stratégie nationale pour les plateformes, la production et la diffusion de ressources numériques. Il défend notamment la création d'une grande bibliothèque audiovisuelle éducative. Il rejoint ensuite l'Assemblée nationale où il conseille le groupe LREM sur le développement de ses outils numériques, avant de piloter pour le gouvernement le lancement de l'application TousAntiCovid. Il été candidat en 2020 à la Présidence de France Télévisions. Il est aujourd'hui fondateur d'Arago une entreprise de conseil et de distribution de NFT pour les média, les industries culturelles et créatives.

# A propos de l'Institut Sapiens

L'Institut Sapiens est un laboratoire d'idées (*think tank*) indépendant et non partisan réfléchissant aux nouvelles conditions d'une prospérité partagée à l'ère numérique. L'humanisme est sa valeur fondamentale. Son objectif est d'éclairer le débat économique et social français et européen par la diffusion de ses idées.

Il fédère un large réseau d'experts issus de tous horizons, universitaires, avocats, chefs d'entreprise, entrepreneurs, hauts fonctionnaires, autour d'adhérents intéressés par les grands débats actuels. Sapiens s'attache à relayer les recherches académiques les plus en pointe.

Les travaux de Sapiens sont structurés autour de **sept observatoires thématiques** : développement durable ; IA et éthique ; science et société ; santé et innovation ; travail, formation et compétences ; politiques, territoire et cohésion sociale ; innovation économique et sociale.

Sa vocation est triple :

**Décrypter** — Sapiens aide à la prise de recul face à l'actualité afin d'aider à la compréhension des grandes questions qu'elle pose. L'institut est un centre de réflexion de pointe sur les grands enjeux économiques contemporains.

**Décloisonner et faire dialoguer** — Sapiens met en relation des mondes professionnels trop souvent séparés : universitaires, membres de la sphère publique, praticiens de l'entreprise ou simples citoyens. L'institut est un carrefour où ils peuvent se rencontrer pour réfléchir et dialoguer.

**Se former** — Le XXI<sup>e</sup> siècle est celui de l'information ; il doit devenir pour l'individu celui du savoir. Les immenses pouvoirs que donnent les technologies appellent un effort nouveau de prise de recul et d'analyse. Grâce à ses publications, événements et rencontres, Sapiens se veut un lieu de progression personnelle pour ceux qui veulent y prendre part.

Pour en savoir plus, visitez notre site internet : [institutsapiens.fr](http://institutsapiens.fr)



# It's the education, stupid !

## *Diagnostic : une situation éducative alarmante*

Dans la dernière étude internationale TIMSS de 2019, évaluant les performances en mathématiques des élèves du primaire et du collège, la France se classe dernière de l'Union européenne et avant-dernière des pays de l'OCDE. *Elle n'amène que 2 % de ses élèves au niveau avancé en mathématiques alors qu'ils sont en moyenne 11 % dans ces pays. La confiance en soi et la motivation des élèves à l'égard des mathématiques se dégradent fortement entre le CM1 et la quatrième.*<sup>1</sup>

Ces classements catastrophiques devraient entraîner une forte mobilisation des Français pour des réformes radicales. Le sujet devrait devenir un des enjeux centraux de l'élection présidentielle. Imaginons par exemple que la France se classe ainsi dernière en matière de santé ou de sécurité, la mobilisation serait générale et massive pour réclamer des réformes. Et bien non, il y a une sorte de résignation face aux contre-performances de notre système éducatif. Cette résignation est due en grande partie au fait que les élites s'organisent pour ne pas subir le système en sachant parfaitement bénéficier d'un accès aux meilleurs établissements ou en le contournant via l'enseignement privé.

Aussi il n'y a pas eu en France d'électrochoc comme il y en eu en Allemagne il y a vingt ans le système éducatif a été réformé en profondeur pour redresser la barre à la suite des premiers indicateurs très mauvais de PISA. Le Portugal a aussi réussi à montrer qu'il était possible en seulement quelques années d'améliorer sensiblement les résultats scolaires.

Il y a comme une résignation française à notre déclassement éducatif, un déclassement qui suit celui de la profession d'enseignant tant en termes de rémunération que de statut social. Selon une enquête Vivavoice parue en décembre 2021 pour Libération<sup>2</sup>, 54% des Français n'ont plus confiance dans l'école pour réduire les inégalités et 78% sont inquiets quand ils pensent à l'avenir de l'école. Pour Adrien Broche et Stewart Chau, auteurs de cette enquête, "cette inquiétude interroge tant sur la place de l'école dans son rôle d'émancipation intellectuelle que sur sa place dans son rôle d'émancipation affective, personnelle, humaine". Responsabiliser et redonner un rôle aux familles dans l'organisation du système scolaire est une nécessité.

---

1 <https://www.education.gouv.fr/timss-2019-mathematiques-au-niveau-de-la-classe-de-quatrieme-des-resultats-inquietants-en-france-307819>

2 L'éducation et les Français, le constat de défiance, Libération 1/12/2021

## *Pour le grand public populaire, l'école n'est plus un ascenseur social*

L'échec majeur de l'école française est son incapacité à lutter efficacement contre les inégalités de départ. Les jeunes issus des milieux défavorisés, ceux dont la famille n'a pas les moyens culturels ou financiers de compléter l'action de l'école publique, se retrouvent en très grande difficulté d'insertion sur le marché du travail.

En 2020, 80 000 jeunes sont encore sortis du système éducatif sans diplôme. Notre système scolaire produit donc chaque année environ 10% d'échec, imaginez un tel taux appliqué à d'autres secteurs : un hôpital, un constructeur automobile, un fabricant agro-alimentaire...

Une étude menée lors de Journée défense et citoyenneté 2020 a montré qu'un jeune Français sur dix éprouve des difficultés à lire et que 5% des 16 à 25 ans peuvent être considérés en situation d'illettrisme : ils ont un niveau lexical oral correct, mais ils ne parviennent pas à comprendre les textes écrits.<sup>3</sup>

Ces élèves qui sortent du système scolaire sans diplôme et avec un niveau de qualification très faible en lecture et sciences viennent augmenter le taux de chômage des jeunes, qui même s'il a fortement baissé ces derniers mois, reste au-dessus de 15%, soit beaucoup plus qu'en Allemagne (6,5%). Près de 1,5 million de Français entre 15 à 29 ans se trouvent ainsi sans emploi ni en formation (NEET). Cette jeunesse abandonnée, c'est notre avenir abandonné.

La France ne tient pas sa promesse d'égalité. La baisse de la mobilité sociale donne le sentiment d'une société bloquée, elle entretient la défiance envers les institutions et les élites. Ce déterminisme social est une des causes de la montée de la violence, du populisme et du malaise français.

## *De l'autre côté de l'échelle, le niveau baisse.*

Le niveau des meilleurs élèves ne progresse pas pour autant et selon de nombreux indicateurs, la France répond de moins en moins bien aux exigences de formation des futures élites.

Ainsi dans son rapport sur le concours de Secrétaire des Affaires étrangères en 2021, le Président du jury indique *"un nombre non négligeable de copies témoigne d'une maîtrise préoccupante de l'orthographe, voire des règles syntaxiques, ce qui correspond malheureusement à un problème général, pour toutes les épreuves écrites du concours."*<sup>4</sup>

---

3 <https://www.vie-publique.fr/en-bref/274912-journee-defense-et-citoyennete-illettrisme-pour-53-des-jeunes>

4 [https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/saao\\_2021\\_-\\_rapport\\_du\\_jury\\_cle0e1432.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/saao_2021_-_rapport_du_jury_cle0e1432.pdf)

Cette baisse du niveau est ainsi particulièrement inquiétante en mathématiques. Selon l'étude Pisa, ils ne sont plus que 1,8 % à atteindre le top niveau, moins que la moyenne dans l'OCDE (2,4 %), cela correspond à 14.000 personnes d'une classe d'âge, beaucoup trop peu pour un pays comme la France.

La grande crainte des milieux académiques et économiques est que la chute du niveau rejaillisse sur le fonctionnement des entreprises. Jean Tirole Prix, Nobel d'économie, se dit très préoccupé par l'évolution en cours qui risque d'affaiblir la France face au défi de l'innovation<sup>5</sup>.

Nous sommes donc face à un décrochage massif de notre niveau de compétences qui menace la France de déclassement. Les résultats scolaires des jeunes Français font planer un risque élevé pour l'avenir de notre pays.

Nous devons mettre le capital humain, la formation et les qualifications au cœur de nos préoccupations, si nous voulons continuer de profiter d'un modèle économique et social robuste. La réforme de l'éducation doit être une priorité du prochain mandat.

---

5 Mathématiques : une génération qui ne sait plus compter, Les Echos 02/03/2021

# Le système scolaire le plus centralisé et le plus inégalitaire du monde

Notre système éducatif est historiquement très centralisé. Cela constitue une exception internationale, dans la plupart des pays, les systèmes sont en général pilotés à un niveau plus local (régional).

Jean-Michel Blanquer relève dans son livre « *On raconte qu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle le ministre Jules Ferry consultait sa montre et relevait que, à cette heure, tous les écoliers de France étaient en train de faire une dictée sous la conduite de leur maître.* »<sup>6</sup>

Cette hypercentralisation a valu à l'administration de l'Éducation nationale quelques surnoms sympathiques : le Mammouth, l'armée rouge...

Au-delà des surnoms et des anecdotes on peut légitimement s'interroger sur la pertinence et l'efficacité de cette organisation, qui constitue une exception française.

Pour ses défenseurs (dont une grande majorité des syndicats), cette organisation serait une garantie pour l'égalité. Le raisonnement est le suivant : c'est en centralisant au niveau de l'État les décisions relatives à l'organisation du système que l'on garantit l'égalité de la formation sur tout le territoire. On évite ainsi des initiatives locales qui pourraient créer une concurrence entre les méthodes, voire une forme de clientélisme.

Le résultat est pourtant malheureusement inverse, notre système qui est le plus centralisé est aussi un des plus inégalitaires au monde. L'école française est très peu efficace dans la lutte contre les inégalités de départ, elle renforcerait même en partie le déterminisme social en offrant aux élèves issus des milieux favorisés des filières d'excellence tout en enfermant les classes populaires dans une spirale de l'échec.

Selon les études PISA (confirmées par d'autres sources), la France serait la championne des inégalités sociales à l'école. Elle se distingue par une inégalité d'accès à l'éducation qui reste parmi les plus élevées du monde. C'est en France que le niveau social explique le plus le niveau scolaire selon l'OCDE. C'est aussi en France que l'écart de niveau en sciences entre riches et pauvres est le plus élevé : 118 points contre 88 en moyenne.

---

6 L'Ecole de demain: Propositions pour une Éducation nationale renouvelée, Odile Jacob, 2016



Si l'éducation est loin d'être une science exacte, les facteurs clés de succès d'un système éducatif sont pourtant bien connus et largement documentés.

Une étude **McKinsey** sortie en 2011 étudiait les caractéristiques des systèmes scolaires qui réussissent le mieux à PISA. Selon cette étude, les quatre facteurs clés de succès sont les suivants :

1. Un haut niveau de formation théorique et pratique des enseignants
2. Un fort investissement pour aider les élèves en difficulté
3. Une liberté des parents dans le choix de leur école
4. Une très forte décentralisation (jusque dans l'établissement qui peut choisir son équipe)

Or le système scolaire français est très éloigné, voire à l'opposé de ces quatre critères de réussite.

1. Nos profs ne sont pas assez bien formés. Certains ne le sont même pas du tout. On vit dans l'illusion que la maîtrise académique de la discipline suffirait pour enseigner. Le contenu des formations initiales actuelles n'est pas assez centré sur le « savoir apprendre à apprendre ». Le niveau de recrutement est en baisse constante, notamment dans les matières scientifiques. Cette année encore dans de nombreuses matières, le CAPES n'a pas fait le plein, et il manquerait en France 4000 profs de maths...

L'académie de Paris recrute actuellement des enseignants remplaçants au niveau licence, sans aucune formation pédagogique pour des salaires bruts compris entre 1500 et 1700 €. C'est de la folie, cela ne peut tout simplement pas marcher.

2. L'objectif de lutte contre les inégalités n'est pas une priorité qui s'inscrit de manière suffisamment structurelle dans le fonctionnement de l'Éducation nationale. Les moyens financiers et le pilotage du système restent concentrés sur les élèves les plus performants. La politique voulue par Emmanuel Macron depuis 2017 a ainsi marqué une saine rupture avec pour la première fois des mesures clairement fléchées pour donner plus de moyens aux élèves en difficultés : dédoublement des classes dans les zones d'éducation prioritaire, cantine à 1 €, petits-déjeuners à l'école, plan mercredi, vacances apprenantes, dispositif Devoirs faits au collège... Mais pour véritablement changer la donne, ces mesures devront être très largement amplifiées, c'est tout le fonctionnement qu'il faut changer.

3. La carte scolaire est totalement hypocrite et largement contournée par ceux qui comprennent comment fonctionne le système. Seuls les pauvres subissent le choix de leur école.
4. Nous avons sans doute le système scolaire le plus centralisé du monde.  
La corrélation n'est pas la causalité, et pourtant on comprend bien ici pourquoi et comment le système éducatif le plus centralisé du monde peut ainsi conduire à créer le système le plus inégalitaire.

Les mesures pour réformer l'éducation sont connues et font presque l'objet d'un consensus dans la classe politique. Le principal frein n'est pas économique, ni politique, il est administratif. Aucune réforme de l'école ne sera possible tant que l'éducation française restera l'Éducation nationale.

- La nécessaire autonomie des établissements n'est pas compatible avec une organisation centralisée.
- La revalorisation des enseignants ne peut s'envisager sans une approche plus individualisée, différenciée et une gestion des carrières plus proche du terrain (la gestion centralisée par une administration de 800 000 employés est impossible).
- La lutte contre les inégalités suppose de donner plus de pouvoir et de moyen aux acteurs locaux en concentrant ceux-ci dès la petite enfance, là où se déterminent les inégalités

# Il faut tuer le Mammouth

Notre école souffre donc d'une centralisation excessive, et ce n'est pas nouveau, en novembre 1899, un rapport parlementaire du député Ribot sur le fonctionnement des lycées indiquait :

*Moins d'uniformité, moins de bureaucratie, un peu de liberté, c'est le vœu général qui se dégage de l'enquête. Les lycées étouffent sous la centralisation.*

*Quand un établissement n'a pas de vie propre, la solidarité entre ses membres ne peut que s'affaiblir. Chacun est plus tenté de s'enfermer dans son comportement spécial, dans sa besogne restreinte. C'est le mal dont on se plaint partout. Le proviseur se cantonne trop dans son professeur dans sa classe... Ils remplissent leur fonctions avec zèle et dévouement : mais ils n'ont pas assez de liens moraux, une action commune assez soutenue, un intérêt collectif assez puissant.*

*Le lycée n'a pas de budget, ce n'est qu'un compte administratif. L'autonomie financière des lycées n'est qu'une illusion.*

*L'évolution qu'il s'agit d'accomplir a été fort bien indiquée dans l'enquête. Il faut substituer à un organisme fortement centralisé qui paralyse toute initiative qui fait de chaque lycée une entreprise de l'Etat, sans racines propres, sans personnalité véritable, un système plus large, plus souple et plus vivant.*

*C'est une réforme nécessaire. Elle est n'en doutons pas difficile à réaliser. Il ne faut pas simplement modifier un organisme et des règlements mais surtout changer des traditions et des habitudes <sup>8</sup>.*

## Un ogre bureaucratique

L'Éducation nationale est un ogre bureaucratique qui dévore tout sur son passage et finit même par démotiver les plus motivés. L'administration centrale fonctionne en ignorant les réalités opérationnelles du terrain. Une grande partie du travail de cette administration consiste à gérer la complexité qu'elle a générée elle-même.

A tel point que les chefs d'établissements en première ligne ne cachent plus leur exaspération. « *En tant que dernier maillon de la chaîne, on est tenu au miracle permanent*, témoigne Hubert Ferare, proviseur (SNPDEN) à Saint-Omer (Pas-de-Calais) : *Savoir s'improviser conseiller principal d'éducation ou infirmier, agent d'entretien ou gestionnaire, quand ce n'est pas cantinier !* <sup>9</sup>»

---

<sup>8</sup> <https://drive.google.com/drive/folders/103oSMndvzaq365YhhRX9YKDwC5hLyfPu>

<sup>9</sup> Le ras-le-bol des chefs d'établissement, le Monde 21/09/2016

Le problème de la bureaucratie est qu'elle s'auto-entretient, chaque mesure venant s'ajouter aux autres. « **10 % de nos collègues citent la maintenance informatique parmi leurs trois principales tâches**, s'énerve Philippe Tournier, proviseur à Paris et porte-parole du syndicat SNPDEN-UNSA. **Remplir des tableaux, noircir des colonnes de chiffres, recopier des rangées de noms : on ne fait presque que ça depuis la rentrée ! Ajouté au déferlement de circulaires, d'ordres et de contre-ordres qui nous inondent du sommet, ça finit par devenir insupportable.** »

## **Un langage crypté incompréhensible pour le grand public**

« Pour l'Éducation nationale, il serait possible d'inscrire dans le PEDT des projets de PEAC dans le cadre d'établissements E3D sous le contrôle des DAAC qui gèrent les PEAC. »

Une des caractéristiques visible et risible de cette organisation bureaucratique est le jargon utilisé, ces acronymes dont il existe même un glossaire interminable sur le site du Ministère<sup>10</sup>. Ils sont le reflet d'une imagination sans limite pour créer des concepts technocratiques complexes et savants comme les APPN (Activités Physiques en Pleine Nature).

Mais si l'Éducation nationale parle en langage crypté, c'est aussi et surtout pour ne pas être compris par les autres, le public, les parents et aussi une grande partie des enseignants. Ce cryptage est un moyen d'éviter que le public s'immisce trop dans des débats qui sont volontairement complexifiés à l'extrême. L'organisation s'est dotée de son propre langage, hermétique à la compréhension du public. On exclut ainsi les principaux intéressés du débat pour le laisser entre les mains des experts.

C'est un moyen pour l'administration de se protéger, et il faut le dire, de masquer parfois son incompetence. On met de la distance avec la réalité, une posture confortable mais difficilement admissible quand on est le premier des services publics.

## **Avec la crise sanitaire, la machine bureaucratique tourne à fond**

L'école française peut être fière d'avoir maintenu le plus grand nombre de jours ouverts durant la crise sanitaire. Cet exploit a été rendu en grande partie possible par les personnels en première

---

<sup>10</sup> <https://www.education.gouv.fr/glossaire>

ligne qui ont su s'adapter en permanence à des règles et contraintes fixées par l'administration, d'une grande complexité, en général annoncées à la dernière minute.

La rentrée du 3 janvier a ainsi marqué un point de rupture, entraînant une grève massive *“contre la complexité, contre l'imagination débordante d'une administration toujours prête à inventer de nouvelles procédures, à rédiger des formulaires incompréhensibles, à conjuguer paperasserie et contraintes, à enchaîner les instructions contradictoires du jour au lendemain.”*<sup>11</sup>

Si l'école a su rester ouverte, la confiance des acteurs de terrain dans leurs autorités administratives de tutelle est largement rompue.

Alors que le Ministère se félicite que le système centralisé français a permis de garder les écoles ouvertes, sur le terrain l'avis est plus mitigé. Selon une étude menée au printemps 2021 par le SNPDEN et la Casden, *“cette crise a fortement dégradé les résultats scolaires avec une détérioration massive de la réussite, un effondrement du niveau en lettres, en mathématiques et de gros soucis d'anxiété chez les élèves et pour 54% des chefs d'établissements les relations avec les parents se sont dégradées”*.

Pour 40% des chefs d'établissements, c'est aussi les relations avec leur hiérarchie qui se sont dégradées.

*“Les conditions de travail se dégradent d'année en année avec une montée en puissance inquiétante des contrôles, des enquêtes et d'un volet administratif chronophage.”*<sup>12</sup>

On paye ici l'absence de système d'information et de pilotage digne de ce nom.

## ***Un échec sur le numérique, symbole d'une organisation incapable de faire face aux défis de notre époque***

S'il est bien un domaine dans lequel on peut constater l'échec total de l'Éducation nationale, c'est le numérique. C'est aussi le révélateur d'une organisation obsolète.

Une fois n'est pas coutume, sur le numérique scolaire, l'Éducation nationale a pourtant décidé, il y a vingt ans, de se débarrasser du sujet en le confiant aux collectivités territoriales. La liberté de choix des outils de gestion de la vie scolaire (ENT) a ainsi été confiée aux départements et régions, ceux-ci devant toutefois être conformes au SDET (Schéma Directeur des ENT), cahier des charges hautement

---

11 L'« école ouverte » menacée par la défiance, Le Monde 13/01/2022

12 Covid : la réussite scolaire chute dans les collèges et les lycées, Les Echos 07/12/2021

technocratique et largement obsolète, conçu avant le Cloud, les réseaux sociaux et le téléphone portable...<sup>13</sup>.

Cette mise en concurrence a entraîné une démultiplication des acteurs avec une chute des prix au-delà du raisonnable. Actuellement inférieurs à 2€ par élève et par an (90 centimes dans certains cas), ces solutions sont incapables de fournir un service au niveau et notamment de permettre d'assurer "l'école à la maison".

Au final un seul acteur aura réussi à émerger, Pronote. Cet outil privé de gestion de la vie scolaire, connu par tous, édité par la société Index Education, a inscrit son développement sur un modèle indépendant du SDET en vendant directement un outil aux établissements. C'est une des clés de la réussite, pour développer des outils numériques qui fonctionnent, il ne faut surtout pas suivre le cadre et les contraintes fixées par l'administration.

Plutôt que de donner des contraintes et organiser une concurrence stérile, l'État devrait pour le coup assumer son rôle et construire un véritable service public numérique éducatif, gratuit et performant. Les effets réseau sont tels dans l'économie numérique que seule la création d'un monopole créatif peut permettre l'émergence d'une solution au niveau des standards du marché (mobile, cloud, ergonomie, fluidité...). Le pilotage intelligent et centralisé d'un marché de 12 millions d'élèves doit se transformer en véritable opportunité économique.

Aussi pour mieux masquer son incompetence sur le numérique, l'Éducation Nationale a adopté une attitude passive agressive. L'administration multiplie les normes et les injonctions contradictoires, refusant d'assumer ses responsabilités, tout en empêchant les acteurs privés nationaux de se développer.

Il faut dire qu'au niveau national, les rares projets pilotés par le Ministère ont conduit à des accidents industriels majeurs. L'outil de gestion des ressources humaines (SIRHEN) a été abandonné en 2018 après 400 millions d'euros gaspillés inutilement.

La crise sanitaire a été un autre révélateur, le CNED présenté comme le meilleur système éducatif à distance au monde, n'a que très partiellement réussi à répondre à la demande lors du premier confinement et a complètement planté lors du début du second confinement, illustrant les difficultés du système à anticiper et à s'améliorer.

Finalement, les utilisateurs (profs, élèves, parents) se sont massivement détournés des outils officiels qui ne fonctionnaient pas pour adopter les solutions numériques grand public étrangères

---

13 <https://eduscol.education.fr/1559/schema-directeur-des-ent-sdet-version-en-vigueur>

(Whatsapp, Zoom, Twitch....). Dans quelle mesure ? Nous ne le saurons jamais, l'Éducation nationale refusant sur ces sujets toute évaluation sérieuse, objective et transparente. Cet échec des outils numériques de l'Éducation nationale durant la crise sanitaire a ainsi conduit le gouvernement à demander un rapport, dont on attend aujourd'hui encore les conclusions.

Nous avons pourtant toutes les ressources pour construire un système éducatif efficace et souverain, qui s'exporte dans l'ensemble du monde francophone.

Au niveau des usages pédagogiques du numérique, la France présente également un important retard, le numérique n'est toujours pas suffisamment bien intégré tout au long du parcours scolaire.

Quelques mesures clés prises par l'actuel gouvernement visent à combler ce retard : introduction en classe de Seconde d'un cours d'initiations "Sciences, Numérique et Technologie", au lycée d'une spécialité "Numérique et sciences de l'informatique" au lycée et la création trop longtemps retardée d'un Capes et d'une agrégation d'informatique.

Mais les moyens mis ne sont toujours pas à la hauteur des enjeux. Le nombre de places proposées au CAPES d'informatique est ridiculement insuffisant (60 places prévues en 2021)

Pour le bac 2022, la spécialité "Numérique et sciences de l'informatique" est une des moins choisies : 4,3% soit 16 000 élèves, avec un triste record de seulement 13,7% de filles. C'est beaucoup trop faible au regard des débouchés en termes de formation et d'emploi dans le numérique, c'est le symbole d'une organisation incapable de répondre aux défis de notre époque

Mais l'échec sur le numérique, c'est avant tout celui de la formation des enseignants.

Ainsi selon un calcul de l'Institut Montaigne, en 2021, 93 % du budget du numérique éducatif est consacré à la création de logiciels de gestion internes au Ministère de l'Éducation et à la maintenance logicielle. Seul 7 % de ce budget est consacré à la formation des élèves et des enseignants.<sup>14</sup>

Trop souvent les formations du ministère ne sont pas adaptées aux besoins des enseignants et certains considèrent encore que le numérique n'a pas à influencer leur enseignement. Ils ratent alors une grosse partie de leur mission pédagogique, car nous vivons dans un monde numérique.

---

<sup>14</sup> <https://www.institutmontaigne.org/ressources/pdfs/publications/education-quinquenat-macron-le-grand-decryptage.pdf>



# Une nouvelle organisation pour notre système éducatif

Le système éducatif est sur-administré et sous-géré. C'est la cause de son échec. Pour réformer l'école et redonner une chance à l'avenir, il faut faire la réforme essentielle de l'Éducation nationale, trop longtemps reportée : administrer en urgence pour offrir plus de liberté aux établissements et redonner des marques de considération pour les enseignants.

## *Vers un nouveau mode d'organisation*

Il est donc indispensable d'engager aujourd'hui une véritable décentralisation de notre système éducatif. Il faut sortir d'un système vertical où tout est télécommandé depuis Paris, pour inventer un système beaucoup plus décentralisé, qui donne plus de pouvoirs et de responsabilités aux acteurs de terrain.

Nous devons inventer une nouvelle organisation qui, à chaque échelon du système éducatif, fixe la réussite éducative de chacun des élèves et la réduction des inégalités comme l'objectif prioritaire.

Pour cela, il faut trouver un moyen de concilier deux objectifs en apparence contradictoires : donner un maximum d'autonomie aux enseignants et aux établissements sur le terrain pour personnaliser les parcours des élèves tout en garantissant au niveau national un cadre commun. Cette nouvelle organisation devra s'appuyer sur quatre grands principes.

### Le premier principe à prendre en compte est la nécessaire autonomie des établissements

C'est dans la salle de classe que se joue la lutte contre l'échec scolaire et la réussite éducative des élèves, pas dès les bureaux des fonctionnaires de la rue de Grenelle ou des rectorats. Ce sont les chefs d'établissements, véritables chefs d'équipe qui assureront la garantie de la qualité et l'évaluation des enseignants. Ils auront donc la liberté dans le recrutement des enseignants qui construisent collectivement un véritable projet d'établissement et tiendra compte des spécificités de la population.

Chaque chef d'établissement garde comme objectif l'excellence, faire au mieux avec ses moyens.



### Le second principe est qu'il faut donner plus à ceux qui ont moins

Or aujourd'hui on fait exactement l'inverse. On envoie les enseignants les moins expérimentés et les moins chers là où c'est le plus difficile. Les meilleurs enseignants terminent leur carrière dans les établissements prestigieux.

Les méthodes, les enseignants et les établissements doivent être évalués et récompensés en fonctions d'objectifs clairs liés à la progression des élèves les plus en difficultés.

### Le troisième principe est la liberté

La liberté du choix de l'établissement scolaire n'est pas un débat théorique. On ne peut pas empêcher les parents de choisir le meilleur pour leurs enfants, et c'est ce qu'ils font dès qu'ils ont le choix et les moyens. A Paris par exemple, où le choix est important et la densité le permet, 40% des lycéens sont scolarisés dans le privé, soit le double de la moyenne nationale.

Il faut sortir de l'hypocrisie de la carte scolaire que tout le monde contourne en laissant une véritable autonomie des parents dans le choix de leur établissement, et donc pour cela réussir à rendre attractifs les établissements qui le sont le moins. Ce n'est pas uniquement une question de déterminisme social ou géographique, mais de volonté. Ainsi selon le Parisien qui classe les établissements selon leur capacité à faire progresser les élèves, le meilleur lycée de France cette année était le lycée Alfred-Nobel de Clichy-sous-bois dans le 93. « *Pour parvenir à ce résultat, l'établissement mène depuis plusieurs années une politique d'accompagnement des élèves très dense. Une salle de travail où se relaient des assistants pédagogiques, les locaux ouverts à tous neuf heures par jour et un encouragement permanent aux élèves pour qu'il se dépassent* ».

### Enfin le quatrième principe est la revalorisation massive de la formation, des salaires et du statut des élèves enseignants

Un effort important devra être mis en place pour la gestion de la carrière et de la rémunération des enseignants dont le salaire de départ doit être sensiblement augmenté.

On doit pouvoir parvenir à augmenter sensiblement le temps de présence des enseignants en classe en les libérant d'un certain nombre de tâches administratives.

Il faut accepter de mieux rémunérer les enseignants dans certaines matières sous tension où l'on n'arrive plus à recruter (en maths, en sciences...).

Les chefs d'établissements et cadres de l'administration doivent être recrutés et formés au management.

Ces grands principes doivent se traduire dans une nouvelle organisation de notre système éducatif, qui rompt avec plus de 150 ans de tradition centralisatrice. Il faut sortir de ce système sur-

administré, mais sous-géré, donner plus de liberté, supprimer des échelons.

### *Nous proposons une nouvelle organisation du système scolaire avec 3 niveaux :*

1. Un **État** stratège qui garde la main sur les programmes (avec l'interdiction de faire évoluer plus de 10% des contenus chaque année), les examens, l'évaluation du système (en s'appuyant sur des critères scientifiques objectifs et transparents), le recrutement et la formation des enseignants. Cet État stratège sera représenté au niveau local par les rectorats dont les missions seront alignées et considérablement réduites. L'organisation territoriale s'adosse sur celle des régions avec treize rectorats métropolitains.
2. L'essentiel de la gestion de la vie scolaire locale sera confiée à des **districts** calés sur les bases des actuels "bassins d'éducation et de formation". La mission du district sera la réussite éducative et l'insertion professionnelle de chacun des élèves présents sur son territoire avec deux axes d'évaluation : la réduction des inégalités de départ et la réduction du nombre de NEET, qui doit tendre vers zéro. Les districts auront des moyens budgétaires pour assurer sur le terrain la redistribution nécessaire. Les responsables seront élus par les chefs d'établissements, des représentants des parents d'élèves et des acteurs économiques locaux.
3. Les **établissements** verront leur autonomie renforcée dans le recrutement et l'animation des équipes avec des projets pédagogiques qui associeront l'ensemble de la communauté éducative (notamment les parents d'élèves dont le rôle sera renforcé). Les chefs d'établissement bénéficieront d'une enveloppe budgétaire autonome pour financer les augmentations de salaire des enseignants régulées au national.

# Les nouvelles missions de l'État

Cette nouvelle organisation aboutirait à créer une saine tension entre deux niveaux.

Au niveau local les établissements, les districts et les collectivités territoriales seront en charge de la gestion de la vie scolaire et de la réussite de chacun des élèves.

Le rôle de l'Etat reste important, mais il doit être limité à l'essentiel. Il aura comme mission le pilotage global du modèle éducatif français avec un objectif de performance et d'efficacité. Sa mission sera de mettre en place les conditions pour faire en sorte que la France soit dotée des meilleures compétences au niveau mondial, condition indispensable pour maintenir notre pays dans la course internationale.

Pour y parvenir l'État doit recentrer son action sur trois prérogatives : la stratégie et l'évaluation, le pilotage des compétences et la gestion des talents

## 1/ Une administration stratégique

Il s'agit de constituer une administration d'élite capable de fonctionner avec des effectifs beaucoup plus réduits qu'aujourd'hui. Outre la gestion des moyens de l'État (vote au parlement et gestion du budget), le rôle de l'administration centrale sera de piloter le système éducatif pour éclairer sur les sujets structurants (culture en commun, égalité des chances, valeurs à transmettre, employabilité) anticiper les enjeux de long terme et accompagner les acteurs locaux dans leur mission de réussite pour tous. Une attention particulière sera accordée à la création de tableaux de bord objectifs et transparents, permettant chaque fois que c'est possible un pilotage du système par la donnée. La contrepartie de l'autonomie des acteurs locaux sera un suivi rigoureux des objectifs de réduction des inégalités et de montée en compétence des élèves.

## 2/ Définir les programmes, méthodes pédagogiques et outils évaluation, former les formateurs

Afin de garantir une égalité sur tout le territoire, l'État continuera de fixer un cadre national pour les compétences à acquérir et leur

évaluation via les examens. Il travaillera encore mieux qu'aujourd'hui à valoriser en lien avec la recherche les méthodes pédagogiques les plus efficaces.

L'enjeu est de sortir d'une logique de gestion politique des programmes éducatifs pour passer à une approche rationnelle et scientifique.

La réforme du Lycée et du baccalauréat menée par Jean-Michel Blanquer était nécessaire et porteuse de progrès. La France s'est notamment alignée sur ce qui se fait partout ailleurs en matière de contrôle continu, le grand oral est une bonne chose, tout comme la plus grande liberté introduite avec le choix des spécialités. Mais sa mise en œuvre a toutefois été trop rapide, voire brutale. Pour Eric Charbonnier expert éducation à l'OCDE *"Les établissements peinent à accompagner les élèves, les enseignants à s'approprier les changements, les formations du supérieur à clarifier leur méthode de sélection"* <sup>15</sup>.

Le péché originel est de vouloir tout changer, très vite, alors que la vie scolaire nécessite de l'agilité, du temps, de la patience.... Auparavant, Najat Vallaud Belkacem avait voulu réformer le collège avec la même brutalité - réforme qui a été corrigée par la suite avec notamment le rétablissement des parcours bi-langues, européens et un véritable enseignement du grec et du latin au collège <sup>16</sup>.

Il faut donc mettre en place une gestion agile de l'évolution des programmes et les méthodes pédagogiques en s'interdisant par exemple de changer plus de 10% du contenu d'une matière chaque année et en mettant en place une sorte de loi de programmation pluriannuelle qui ne fasse plus des programmes scolaires un objet politique de court terme.

A la notion même de programme on préférera d'ailleurs travailler sur celle de compétences, car comme le souligne justement Cédric Villani, les meilleurs profs ne sont pas forcément ceux qui suivent le programme, mais ceux qui cherchent à faire progresser leurs élèves. il faudra retrouver la hiérarchie des connaissances et de la transmission des connaissances, pour cela redonner de l'importance aux inspecteurs des disciplines (dont il faut changer le nom). Ils deviendront les grands formateurs de la didactique de leur discipline.

### 3/ Recruter et former les meilleurs enseignants

Il s'agit à la fois de recruter les meilleurs enseignants et de leur fournir une formation initiale et continue du meilleur niveau. Il faut

---

<sup>15</sup> Nouveau bac déclic et des couacs, JDD 13/02/2022

<sup>16</sup> <https://www.telerama.fr/monde/qui-du-latin-et-du-grec-au-college-ils-sont-en-convalence,n5698111.php>

s'attaquer très sérieusement au chantier de la qualité de la formation, notamment continue qui est la grande faiblesse du système français. Selon l'OCDE, la France enregistre au moins 20 points d'écart avec les autres pays sur les formations continues d'enseignants dites « à fort impact », comme le coaching ou les séminaires. Le contenu des formations dispensées aux enseignants devra être constamment évalué, vérifié avec un très haut niveau d'exigence.

Comme pour les médecins, les jeunes enseignants pourraient avoir une sorte de période d'internat durant laquelle ils sont accompagnés par des enseignants plus expérimentés (et rémunérés pour cela).

Il faut remettre tous les professeurs devant les élèves, y compris les professeurs des professeurs. Les formateurs des enseignants ne doivent plus être comme c'est trop souvent le cas aujourd'hui des bureaucrates qui ont réussi et donc n'ont plus à faire classe. Ils doivent devenir des conseillers pédagogiques, des tuteurs, des mentors qui travaillent avec leurs pairs.

Cette administration serait complétée par quatre établissements et opérateurs publics qui marquent les priorités de cette nouvelle organisation : formation initiale et continue, numérique et orientation

- **Un grand établissement en charge de la formation initiale et continue des enseignants**, qui intégrera la recherche et les méthodes pédagogiques ainsi que les travaux sur l'évolution continue des programmes (il fusionnera ce qui est actuellement réparti entre les INSPE, Canopé, les inspections générales, le Conseil Supérieur des programmes...). La formation des personnels de direction et d'encadrement sera confiée à des universités et grandes écoles avec la création de Masters en management dédiés au secteur éducatif.
- Le **CNED** verra ses moyens renforcés pour remplir ses missions essentielles : opérateur de l'école à distance, garantir l'égalité d'accès à l'éducation pour tous sur tout le territoire, faciliter le développement des compétences et la mobilité professionnelle tout au long de la vie. Il sera décliné sous la forme d'établissements numériques dans chaque académie. Il proposera des parcours hybrides pour encourager le travail autonome des élèves ; au lycée par exemple, on pourrait rendre obligatoire au moins un enseignement à distance. France Éducation international sera rattachée et fusionnera avec le CNED avec comme ambition de renforcer la présence française sur le marché mondial de l'éducation, notamment francophone.
- Une **agence numérique** sera chargée de développer les outils métiers et grand public, pour permettre à l'Éducation nationale

de fonctionner avec les meilleures solutions technologiques. Ces outils pourront être développés en lien avec des acteurs privés. Il s'agira notamment de permettre aux enseignants et aux élèves de travailler avec des outils performants et souverains (messagerie, classe à distance, plateforme de ressources, solution d'hébergement et de partage de contenus audiovisuels...). Son mode de fonctionnement permettra de recruter des profils numériques de haut niveau.

- L'**ONISEP** verra sa gouvernance repensée pour développer en lien avec les collectivités territoriales et les districts un véritable service public d'orientation. L'opérateur aura une double mission. D'abord celle de mettre fin le plus possible aux inégalités d'accès à l'information en matière d'orientation et de choix professionnels. Puis d'accompagner le pilotage du système éducatif pour permettre la plus grande employabilité possible : revalorisation des enseignements professionnels et orientations tournées vers les enjeux économiques de l'avenir, le numérique, l'entrepreneuriat, l'artisanat....

# Une nouvelle organisation locale

## *Fonctionnement des districts scolaires*

Chaque district scolaire embrasse l'ensemble de l'enseignement, de l'école jusqu'à la fin du secondaire. Sa mission est de s'assurer que l'ensemble des élèves de son territoire accède à la réussite éducative avec comme objectifs la réduction des inégalités de départ et la fin des NEET. Il sera l'interlocuteur des familles en difficultés avec des moyens pour trouver des solutions aux problèmes individuels (gestion des parcours particuliers, points de friction...).

Les districts seront calés sur les "bassins d'éducation et de formation", créés en 2000 mis progressivement mis en sommeil. Un rapport de la Cour des Comptes de 2003 indiquait pourtant que "les reconnaître comme lieu de mise en cohérence et comme outil au service d'une gestion économe des deniers publics, était souhaitable, y compris en zone urbaine.<sup>17</sup> " Ces bassins de vie et d'emploi ont la bonne dimension pour organiser la concertation entre établissements et avec l'ensemble des membres de la communauté éducative. Leur découpage pourra parfois être revu afin d'être lisible.

L'objectif est d'impliquer fortement la société, à commencer par les familles, dans le pilotage de l'éducation. On pourra ainsi s'inspirer des nouveaux "centres de services scolaires" au Québec, dont la gouvernance est paritaire. Les 15 membres du conseil d'administration sont élus avec une représentation aux trois tiers (parents, équipe pédagogique, communauté). Ces centres ont succédé en 2020 aux Commissions scolaires, structure d'inspiration anglaise où les membres étaient directement élus par la population.<sup>18</sup>

Des ressources dédiées leur seront confiées (essentiellement sous la forme de dotations horaires) pour permettre la mise en place de programmes et d'actions visant à réduire les inégalités. Un indicateur d'efficacité de réduction des inégalités sera mis en place, tous les districts seront évalués avec une publication transparente des résultats.

Ils offriront un cadre de gestion déconcentré des ressources humaines, particulièrement dans des domaines peu couverts : accueil, aide et soutien aux personnels, besoins de remplacement, plans de formation communs à plusieurs établissements.

---

17 <https://www.education.gouv.fr/les-bassins-d-education-et-de-formation-quelle-plus-value-pour-le-service-public-7934>

18 [https://fr.wikipedia.org/wiki/Centre\\_de\\_services\\_scolaire](https://fr.wikipedia.org/wiki/Centre_de_services_scolaire)

Ils auront la compétence et les moyens pour mettre en place et gérer une offre de services à destination de la communauté, de nature culturelle, sociale, sportive, scientifique. Ils développeront des partenariats de proximité avec les associations, le monde économique, les collectivités, pour préparer l'insertion professionnelle des jeunes.

Ils seront amenés à jouer un rôle central dans l'orientation des élèves. L'orientation post-bac reste le parent pauvre du système, les élèves issus des milieux plus défavorisés souffrent toujours d'une forte méconnaissance de l'offre de formation et des mécanismes et enjeux de l'orientation.

### *Les rectorats*

Les rectorats gardent en partie la main sur les affectations et la gestion de la carrière des enseignants, mais ces missions deviennent mixées, avec la possibilité donnée aux chefs d'établissement d'un quota de recrutements sur profil adapté au projet pédagogique. Établissement et rectorat fixent ensemble ce quota qui peut être revu chaque année et atteindre 100%.

Les rectorats restent le relais des programmes définis au niveau national, du bon déroulement des examens, du suivi de la qualité et du niveau de formation des enseignants. L'essentiel des tâches d'organisation de la vie scolaire étant transférées aux districts, leurs effectifs seront considérablement réduits avec un redéploiement de personnels administratifs vers les districts.

### *Les établissements verront leur autonomie renforcée*

Une des clés de cette nouvelle organisation est de permettre une plus grande autonomie des établissements, tout en gardant un minimum de cadre national commun.

- Un projet pédagogique pourra être défini avec des objectifs pour chaque établissement. Ce projet sera établi en lien avec le district et validé par le rectorat.
- Une liste de sujets pouvant entrer dans le cadre de ces projets sera établie avec par exemple la place du numérique, les activités culturelles et sportives, l'ouverture vers l'international, le port de l'uniforme...
- Les chefs d'établissement pourront choisir tout ou partie de leur équipe pédagogique (augmentation du nombre de postes à profil).



- Une grande liberté sera laissée dans l'organisation du temps pédagogique : rythmes scolaires, durée des cours, activités extra-scolaires
- Des méthodes pédagogiques innovantes pourront être testées (tant qu'elles n'entrent pas en opposition avec certains principes cadres)
- Des moyens spécifiques seront alloués (budgétaires, humains) pour atteindre les objectifs prioritaires de lutte contre les inégalités

Il faudra alléger considérablement le travail bureaucratique du chef d'établissement pour qu'ils puissent se concentrer sur la mise en œuvre du projet et l'animation de l'équipe pédagogique. Cela passe d'abord par un allègement drastique des contraintes et demandes de reporting émanant de l'administration centrale, par la mise en place d'outils numériques plus simples et efficaces et par un support apporté par le district.

# Revaloriser la rémunération et le statut des enseignants

L'enjeu numéro est de renforcer l'attractivité du métier pour recruter, former et accompagner les meilleurs enseignants, car les performances d'un système éducatif sont directement corrélées au niveau de ses enseignants.

Actuellement la chute du niveau des enseignants en maths est par exemple une tendance inquiétante. Le nombre de candidats à l'épreuve du CAPES de mathématiques a baissé de 30% en 10 ans et pour répondre à la demande de poste, le niveau de sélection a baissé, plus de la moitié des candidats ont été admis, la note moyenne des admis était de 8/20 en 2020. Selon Michel Bourguet, vice-président de l'APMP *"aujourd'hui l'Éducation nationale recrute des profs de maths parfois incapables de résoudre les exercices qu'ils donnent aux élèves"*

## *Des enseignants mieux payés*

En France le salaire statutaire des enseignants du primaire et du secondaire après dix ou quinze ans d'ancienneté est au moins 15 % inférieur à la moyenne des pays de l'OCDE. On doit se donner les moyens de recruter les meilleurs profs et envoyer un signal très fort sur la rémunération et le pouvoir d'achat.

Ce rattrapage est vital. Il faut donc revaloriser dès la rentrée prochaine la rémunération des enseignants avec plusieurs objectifs : une augmentation pour les enseignants en début de carrière et des augmentations ciblées. Une des clés de la rémunération ciblée doit devenir la formation. Plus un professeur est (bien) formé à apprendre à apprendre (c'est-à-dire aux métiers) plus il est rémunéré.

- Il faudra aussi rémunérer plus ceux qui décident de passer plus de temps dans l'établissement, du temps avec les élèves (pas forcément devant les élèves) ou qui acceptent de se former durant les vacances.
- Compte tenu des tensions naturelles qui existent dans le recrutement pour certaines matières, on pourra donner une prime aux enseignants en mathématiques et sciences (qui pourraient sans difficulté doubler leur salaire en allant travailler dans le secteur privé).

- L'augmentation salariale directe pourra s'accompagner de mesures complémentaires de pouvoir d'achat (meilleure prise en charge des frais professionnels, indemnité pour les équipements numériques).
- Une priorité doit également être donnée à tous les jeunes enseignants pour l'attribution de logements sociaux dans la commune où ils enseignent.

### *Une revalorisation du métier et du statut*

La revalorisation passe aussi par un certain nombre de mesures qui visent à améliorer l'évolution professionnelle et à redorer le statut des enseignants dans la société. Ce sera possible grâce à une meilleure gestion des carrières par des acteurs plus empathiques et proches de la réalité du terrain.

- Lier directement l'évolution de la rémunération des enseignants à leur niveau de compétence. Les stages et formations continues permettent d'avoir des progressions de salaire.
- Développer le tutorat et l'encadrement des jeunes enseignants, ne plus les envoyer dans les quartiers les plus difficiles
- Transformer la nature des inspections pour en faire de véritables entretiens professionnels
- Améliorer les conditions de travail (moyens matériels, équipements pédagogiques, salles des profs...)
- Renforcer leur formation continue
- Offrir une possibilité aux enseignants d'évoluer dans leur carrière, pour qu'ils puissent faire autre chose après un certain nombre d'années d'ancienneté.
- Faciliter inversement l'entrée dans le monde enseignant de cadres venus du privé.

### *Développer une culture de l'évaluation*

Pour réussir à réellement transformer notre système éducatif, la plus grande révolution à mener est sans doute celle de l'évaluation. De la salle de classe, aux bureaux de la rue de Grenelle, l'évaluation est aujourd'hui trop souvent synonyme de sanction et n'est pas perçue comme un levier de progression. Il en résulte une culture du secret, de la peur et finalement un manque de place fait à la valorisation des bonnes pratiques.

Pour Claudia Senik<sup>19</sup> chercheuse spécialisée dans l'économie du bonheur, cette absence d'évaluation bienveillante à l'école serait même une des causes du "malheur français".

Il faut mettre en place des évaluations pour les enseignants, leur donner des objectifs clairs à atteindre, leur fournir des points d'étape réguliers, des conseils opérationnels pour les aider à atteindre leurs objectifs.

Les enseignants doivent aussi apprendre à s'auto-évaluer en utilisant les outils numériques, les données.

Pour les élèves aussi, il faut généraliser et systématiser l'évaluation par compétences, qui est pourtant notre cadre européen, la France accuse encore un sérieux retard sur le sujet. L'évaluation des élèves doit être partagée et faire l'objet d'un consensus avec les familles.

---

19 <https://www.parisschoolofeconomics.eu/fr/senik-claudia/publications>

# Freins à lever et méthode pour réussir ce changement

Les obstacles sont nombreux, mais ce projet en apparence impossible et pourtant indispensable. Les modalités pratiques et concrètes devront faire l'objet d'une large concertation. La mise en place sera agile avec dès la rentrée 2022, une académie test qui permettra de préfigurer cette nouvelle organisation.

Pour **l'administration** c'est évidemment un big bang qu'il faudra accompagner et absorber. Une grande partie des effectifs actuels de l'administration centrale et des rectorats sera redéployée dans les régions, les districts et les établissements. Cela passera par la mise en plan d'un véritable plan de gestion des compétences.

Il faudra obtenir le soutien des **enseignants**, qui ont tout à gagner à cette réforme qui s'accompagne à la fois d'une revalorisation importante de leur rémunération et d'une amélioration des conditions de travail liées à une gestion plus proche du terrain. Aujourd'hui beaucoup d'enseignants se plaignent d'un manque de soutien de leur hiérarchie tout simplement trop éloignée de leur réalité quotidienne.

Pour les **parents d'élèves**, c'est à la fois plus de liberté, de pouvoir, mais aussi de devoirs. On a trop souvent délégué à l'école la gestion de l'ensemble des dysfonctionnements familiaux et sociaux. Ce n'est pas son rôle. Les parents d'élèves ne peuvent pas se comporter comme des clients de l'école, mais comme des acteurs. En cas de situation d'échec scolaire ou de problème grave d'orientation, ils pourront se tourner vers les districts qui se verront dans l'obligation de trouver la meilleure solution (qui pourra passer par l'accueil de l'élève dans établissements spécialisés situés dans d'autres régions).

Pour les **élèves**, et c'est l'essentiel, ce sera la garantie d'avoir des parcours plus personnalisés et un niveau scolaire qui offre à chacun une autonomie personnelle et professionnelle.

Au final, ce projet nécessite de remettre l'école au cœur des priorités des politiques publiques en mettant chacun face à ses responsabilités, individuelles et collectives, car, pour reprendre un proverbe africain : *Il faut tout un village pour élever un enfant.*