

CONFÉRENCE DE CLÔTURE

Jacques VAUDIAUX, Ancien Président de l'Université de Bourgogne, Ancien Vice-Président de la Conférence des Présidents d'Universités, ancien Recteur de Montpellier et Besançon, Inspecteur Général de l'Administration de l'Éducation Nationale.

Je suis tout à fait heureux de retrouver Éducation & Devenir car je l'ai porté sur les fonts baptismaux, puisque mon ami Maurice VERGNAUD a eu la bonne idée de tenir l'assemblée constitutive de votre association à Montpellier où j'étais Recteur.

Ce que l'on m'a demandé de faire, c'est de venir témoigner; alors je viens témoigner, mais certainement pas conclure.

Ma première observation est qu'en lisant le titre de votre colloque j'avais les idées claires, en lisant le sous-titre je les avais moins, et en lisant les documents qui accompagnaient votre colloque je les avais encore moins. Rassurez-moi, "former des maîtres" cela concerne le personnel enseignant. Mais que signifie mettre en sous-titre "former les personnels de l'Éducation Nationale" ? Est-ce par hasard que vous faites référence, j'espère que non, à ces fameux "non enseignants" ? Vous savez, ces seules catégories professionnelles qui, dans l'ensemble des critères de l'INSEE, ne se définissent pas par ce qu'elles font, mais par ce qu'elles ne font pas. C'est peut-être une première leçon à tirer de notre approche du système éducatif. Vous savez qu'un établissement, cela ne fonctionne pas qu'avec les enseignants, et donc que la formation ne concerne pas que les enseignants, mais aussi les chefs d'établissement, et aussi ceux qui ne sont pas enseignants, et que l'on doit qualifier par les fonctions qu'ils accomplissent et qui ne sont pas sans incidences éducatives. Pour m'être immergé pendant plusieurs semaines à Vaux-en-Velin, aux Minguettes et dans les quartiers nord de Marseille, je me suis rendu compte combien la fonction éducative des non enseignants est très considérable. Et, en conséquence, je ne pense pas qu'il ne faille s'attacher qu'à la formation des enseignants. Cela sera d'ailleurs l'une des propositions que je ferai. Je ne saurais souscrire à l'idée selon laquelle tout se passe dans la classe; l'Éducation Nationale, ce n'est pas uniquement la classe, ce n'est pas une somme de classes.

Je désirerais si vous voulez bien, présenter d'abord une rapide investigation de ce qui me paraît l'opposé du thème, et ensuite très prosaïquement quelques propositions banales. Je pense que ce qui contribue aux difficultés que nous connaissons —ce n'est pas vrai que pour les enseignants— c'est qu'on peut être agrégé et ne pas savoir enseigner, on peut être également attaché d'administration et ne pas savoir gérer, on peut être chef d'établissement et ne pas savoir diriger. Cela me paraît procéder d'un constat : il y a une tradition républicaine qui conduit, via le concours notamment, à recruter d'abord et à former ensuite. On s'aperçoit parfois après le concours, qu'il est difficile d'inculquer les rudiments du métier à celui que l'on a cependant recruté. Dans notre pays, la confusion existe entre le concours, qui n'est jamais qu'un moyen d'accès à un emploi, et l'exercice d'un métier. Ce sont deux choses différentes que cependant

l'on confond sans cesse, pas seulement à l'agrégation, mais aussi dans une très large part dans les IUFM eux-mêmes.

Deuxième observation qui explique et illustre la confusion entre le concours et la formation professionnelle. Je crois que, de même que le service public a peut-être tendance, dans notre pays, à concerner davantage l'agent que l'utilisateur, de même le concours a parfois tendance à concerner davantage le savoir de l'agent que le savoir-faire au bénéfice des usagers. Il y a là l'expression même d'une pratique qui conduit tout naturellement à recruter d'abord sur la base des savoirs et à prétendre ensuite apporter les savoir-faire, lorsque c'est encore possible. Malheureusement cette observation est valable aussi bien pour la formation initiale que pour la formation continue.

Je crois que dans les IUFM, en dépit des évolutions, il y a aussi des résistances au changement de mentalité. Je voudrais dire que les choses ne se sont pas arrangées du fait de l'accentuation du poids des Universités sur la gestion de ces établissements. En effet, dans une université, former les maîtres, c'est préparer au concours, et préparer au concours c'est préparer au concours en s'appuyant sur le modèle de l'agrégation, sur le modèle des savoirs. Les seules U.F.R. aujourd'hui qui forment les maîtres tout en les préparant au concours, ce sont les U.F.R. d'éducation physique (STAPS). Étant les dernières arrivées et ayant en charge de faire reconnaître l'éducation physique comme discipline à part entière dans le système éducatif, elles ont pu réfléchir sur l'enseignement de l'éducation physique et non pas seulement sur les savoirs. Et cependant, la tentation était grande dans les disciplines sportives de recourir à la compétition, cela paraît bien la moindre des choses. Mais ce sont elles qui se sont le plus interrogées sur l'activité éducative.

Autre problème qui empoisonne notre système éducatif, **c'est l'éternel débat "savant" ou "pédagogue"** comme dirait J. P. OBIN. On ne cesse de vouloir opposer l'un à l'autre, alors que l'un et l'autre par la force des choses doivent s'alimenter. Je pense qu'il y a là une source de dysfonctionnement dans cette éternelle opposition, à laquelle on voudrait nous faire croire, entre ceux qui savent tout et qui ne savent pas s'en servir et ceux qui ne savent rien mais qui savent tout sur la mise en service. Je suis désolé, mais les choses sont peut-être un peu plus compliquées. Enfin, ce qui est vrai en formation initiale me paraît, en vertu de ce que l'on a dit ce matin, également largement vrai en formation continue, dans les MAFPEN en particulier.

Arrivé comme Recteur à Montpellier, j'ai trouvé un P.A.F. de 500 pages; je m'étais donné pour objectif de le faire disparaître, je l'ai ramené à 150 pages. Sept ans plus tard à Besançon, j'ai trouvé une situation identique. Mais je dois dire que cette pratique du catalogue de "La Redoute" est encore loin d'avoir disparu. Ce n'est pas l'apanage de l'Education Nationale. Pour avoir travaillé longtemps avec B. Schwartz, je l'ai retrouvée dans les secteurs professionnels. En fait par le biais de la sollicitation de plans académiques, on atteint beaucoup plus ceux qui ont le plus envie que ceux qui ont le plus besoin d'être formés. Une bonne mise en œuvre de la formation nécessite d'aller vers ceux qui en ont besoin, plutôt que vers ceux qui en ont envie. La formation continue, me semble-t-il, on a évoqué cela ce matin, doit être mise en œuvre au service de l'action collective et non pas de l'enrichissement individuel.

Je voudrais faire **trois types de réflexion**.

Il faut que **nous allions vers une formation différenciée**, et une formation qui ne soit pas destinée qu'aux enseignants. Il faut que l'on puisse promouvoir une formation qui soit une formation synergique, une formation différenciée; cela a été évoqué par Joseph Losfeld, il n'y a pas que les élèves qui sont différents, tous les établissements le sont aussi. L'une des contradictions majeures de notre système éducatif, à laquelle il faudra bien apporter une réponse, c'est que l'on n'a pas cessé depuis quatorze ans de faire émerger l'idée de différence entre établissements, se substituant au modèle prétendument hérité de Jules Ferry. En effet, les établissements sont de plus en plus différents les uns des autres, même physiquement par leur architecture; on est loin du style Napoléon III ou de Pailleron. Cette évolution est peut-être ce qui marque le plus le système éducatif. Par contre, **on continue de le faire fonctionner avec du personnel recevant une formation monolithique**, gérée rue de Châteaudin de façon purement bureaucratique avec la règle absolue de l'ancienneté; mais comment peut-on imaginer que les deux éléments de cette politique puissent conduire à des résultats autres que catastrophiques ? Si les établissements ont changé, il faut que les professeurs changent. Si les établissements sont différents, il faut que les professeurs soient différents; enseigner aux Minguettes c'est autre chose que d'enseigner dans le XVIème arrondissement, c'est tout simplement un autre métier. Il faut que les IUFM prennent en compte cette dimension, peut-être modestement en n'offrant pas seulement un stage, mais des stages dans des établissements différents, ce qui permettra au moins de faire le constat que tous les établissements ne se ressemblent pas.

C'est un sujet sur lequel il faut absolument agir et ceci induira, bien entendu, de vraies réformes. Le ministre qui saura les faire, je ne sais pas s'il existe.

Autre point qui me paraît prosaïque, et qu'il n'est pas nécessaire de développer, compte tenu de ce que je disais tout à l'heure des Universités et de leur poids sur le fonctionnement des IUFM : c'est qu'il **faut sortir de la formation disciplinaire**. On ne cesse de dire aux professeurs, depuis au moins quatorze ans, de travailler en équipe, mais si on leur apprend que : "hors le latin, point de salut; hors les mathématiques, point de salut", je crois effectivement qu'ils auront quelque mal à découvrir les vertus du travail en équipe. Ceci n'est pas mieux pris en charge par la formation continue, que par la formation initiale.

L'observation majeure que je voudrais faire, qui pose plus de problèmes qu'elle n'en résout, concerne une idée qui m'est chère; cette idée est que **notre système éducatif a une très forte propension à marginaliser tout ce qui est essentiel**. Ainsi la formation continue est passée dans les mains d'institutions adéquates, ce qui fait que l'on attend depuis Condorcet le "feed back", la retombée de la formation continue sur la formation initiale. On continue à émettre ce vœu pieux et on l'a encore émis ce matin. C'est vrai aussi pour l'orientation, enfermée dans les CIO qui devrait être dans la classe et confiée aux professeurs.

Combien de projets d'établissement sont encore des activités marginales, lorsqu'elles ne sont pas vécues par certains de vos collègues comme des contraintes bureaucratiques. Il en est de même pour l'évaluation dont on parle tant. Comme disait B. Schwartz on parle de contrôle de

police, on ne peut pas parler d'évaluation de police. Chez nous, on parle encore de contrôle, c'est tout un état d'esprit; mais l'évaluation est encore marginale dans le système éducatif, réservée à quelques initiés. Tout ce qui est marginal dans le système — je ne serai pas loin d'y mettre la pédagogie, dont on veut nous faire croire qu'elle ne sert à rien parce que c'est inné et l'important ce sont les connaissances à apporter à ceux qui peuvent les acquérir tout seuls; les autres, qu'ils se débrouillent — va tendre à devenir marginal dans la formation elle-même. Je ne pense pas que J. LOSFELD me démente, les étudiants de l'IUFM ressentent implicitement, même s'ils ont l'angoisse de ce qu'ils feront dans la classe pendant leur première année d'enseignement, que l'important pour être reçu au concours, ce sont les disciplines, c'est le niveau disciplinaire, et non pas les préoccupations pédagogiques, ou ce qu'on va leur apprendre sur l'orientation. Ce propos s'illustre parfaitement dans les formations de professeurs d'École, où vous voyez des licenciés d'italien peiner pour apprendre la géométrie. Tout ce qui concerne l'activité professionnelle, sera vite considéré comme marginal, et tout ce qui est marginal dans le système, le deviendra dans la formation. Donc, la difficulté est bien de faire apparaître demain comme essentiel ce qui est aujourd'hui marginal.

Deuxième série de réflexions : une formation continue synergique. Je crois que l'un des rôles de la formation continue doit être de donner un sens à ce que l'on appelle, par euphémisme, la communauté éducative. Nous fonctionnons dans un système cloisonné, la MAFPEN forme les enseignants, l'EAVS les chefs d'établissement, le CAFA les ATOSS, sans a priori être destinés à se rencontrer un jour. Or je dis qu'un Recteur, digne de ce nom, doit conduire une politique de formation de tous les personnels dans un cadre synergique. C'est une démarche synergique qu'il faut mettre en œuvre, elle permettra au moins de donner un sens à cette communauté constituée de personnes qui toutes font des métiers différents.

Cette synergie me paraît illustrer une observation qui est également une proposition que j'emprunte à Bernard TOULEMONDE. Je crois qu'il est nécessaire que nous nous acheminions vers un système dans lequel on pourra "**pédagogiser l'administratif et administrer les pédagogues**". Pourquoi faire ? Je prends un exemple. Si l'attribution des moyens, en dotation horaire globale, a un sens, cela signifie que ce n'est pas à un service administratif de calculer une enveloppe que l'on remet au chef d'établissement, en lui disant que l'on n'a pas arrêté ses structures. Mais il me paraît évident que ce calcul devrait se faire après examen, étude d'un projet d'établissement fixant les objectifs, mettant en œuvre des moyens, postulant une évaluation, ce qui amène le partenaire académique, non pas l'autorité hiérarchique académique, à attribuer des moyens permettant d'atteindre des objectifs, sauf à les réduire si les objectifs ne sont pas atteints, ce que permettra de voir l'évaluation. Or si vous voulez entreprendre une telle démarche, ce n'est pas un chef de DOS qui va pouvoir le faire, il faudra forcément que le pédagogue rencontre l'administratif et je crois que l'idée de Bernard TOULEMONDE est très riche.

Dernier secteur de réflexion : la formation planifiée. Je crois profondément au plan de formation, car j'ai trop entendu de chefs d'établissement se plaindre de ce que, après avoir obtenu le PAF, ils ne pouvaient plus tenir leurs professeurs qui souhaitaient partir en formation, évidemment, tous en même temps. J'ai trop longtemps répondu à ces chefs d'établissement que

s'ils ne voulaient pas subir la formation continue et la confondre avec la grippe, comme cause d'absence, il leur fallait peut-être la maîtriser. Pour la maîtriser, les chefs d'établissement n'ont qu'à faire ce que font les chefs d'entreprise, c'est à dire négocier un plan de formation avec leur comité d'entreprise, leur conseil d'administration. Définir un plan de formation, à condition qu'il soit concerté avec le personnel, c'est peut-être, pour une fois, prendre en compte, en priorité, les besoins de l'établissement, donc les besoins des élèves et non pas les envies ou les aspirations des agents. Faire un plan de formation c'est peut-être découvrir le complément direct d'un projet d'établissement qui, par définition, a besoin de moyens, y compris de moyens en formation, pour être mis en œuvre. Puisqu'on observe que ce sont plus souvent ceux qui ont envie que ceux qui ont besoin, qui vont en formation, faire un plan de formation donnera peut-être l'occasion de convaincre ceux qui en ont le plus besoin, et le moins envie, d'aller se former. Je ne vois pas comment, si l'on s'en réfère constamment à la formation vécue comme un droit individuel, on pourrait échapper aux pesanteurs habituelles.

Enfin, il me semble qu'il faut envisager le plan de formation dans **un cadre spécifique qui doit être celui du bassin de formation** tel qu'Antoine Prost l'avait pensé en son temps. On peut parler d'une politique de bassin de formation là où il y a effectivement une action collective concertée, et non pas structurée au sens administratif du terme, mais concertée au sens conventionnel. Je me demande si le bassin de formation ne serait pas le lieu le plus approprié à une politique de formation continue qui trouverait d'abord dans le cadre du bassin un cadre géographique plus opérationnel que l'établissement, parce que parfois on ne peut pas monter des actions de formation dans tous les établissements. Donc, géographiquement, le bassin de formation, pour autant qu'il ait une cohérence et qu'il regroupe entre quinze et vingt établissements, serait peut-être une structure plus opérationnelle. Mais surtout la mise en œuvre d'une politique de formation dans le cadre du bassin, permettrait d'aborder une formation des personnels qui ne dissocie pas les différents niveaux de l'Éducation, à la fois la formation du primaire, la formation des professeurs de collège et celle des professeurs de lycées. On pourrait avoir ainsi, sur le plan du contenu de formation continue, des formations inter-établissements qui ne recomposent pas le système éducatif cloisonné où chacun renvoie au suivant les conséquences de ses propres insuffisances et impute au précédent les causes de ses propres difficultés.

Voilà quelques observations que je voulais faire, la masse des observations demanderait de grands développements, j'ai peut-être un peu "sonné la charge" - excusez-moi - mais si cela peut provoquer quelques réactions non violentes j'en serai ravi. Je vous remercie.

* * *