

Département Sociétés humaines et responsabilité éducative

Séminaire 2013-2014

« L'efficacité de l'école, enjeu de justice et de compétitivité »

Séance du 6 Mars 2014

Intervenants : J. DEAT, responsable de la mission d'Appui aux

Expérimentations (MAE), Conseiller Académique Recherche

Développement Innovation Expérimentation (CARDIE)

C. JOUHANNEAU, chargée de mission à la MAE

« Autonomie pédagogique, innovation, expérimentation »

Mots clefs : Innovation – expérimentation – MAE – accompagnement – pilotage – évaluation - autonomie

L'amélioration du système scolaire ne saurait se construire uniquement par le biais de réformes successives décidées par le haut. Elle passe également par le développement d'initiatives originales issues de la base, c'est-à-dire des équipes au sein des établissements. Depuis 2003, l'Education nationale a reconnu et institutionnalisé la nécessité de soutenir les initiatives proposées par le niveau local. Les deux intervenantes, J. Déat et C. Jouhanneau, sont venues présenter la *Mission d'Appui aux Expérimentations* (MAE) du rectorat de Versailles, cellule créée en 2009, composée d'un *Conseiller Académique Recherche Développement Innovation Expérimentation* (CARDIE) et de 6 enseignants chargés de mission. L'expérimentation désigne ici une démarche d'introduction de nouvelles pratiques (*innovation*) sous une forme encadrée, où les parties s'engagent sur des objectifs et acceptent d'être évaluées sur la pertinence des méthodes choisies au vu des résultats obtenus. Il s'agit donc d'une responsabilisation des acteurs, impliqués dans une amélioration du système éducatif par le changement des pratiques de la base.

I- Missions de la MAE

La MAE a pour missions :

- la **recension** des initiatives innovantes, via un appel à candidatures deux fois par an ;
- l'**accompagnement** des projets considérés comme suffisamment innovants- sont considérés comme innovantes les initiatives correspondant aux grandes priorités nationales et aux besoins de l'établissement, et visant l'amélioration de la réussite des élèves via des dispositifs originaux. En amont, il s'agit d'aider les équipes à finaliser les projets, et en aval de rencontrer les équipes pour les aider à évaluer les résultats de leur travail.
- la communication et la **diffusion des bonnes pratiques** (édition de brochures, journée de séminaire sur l'académie, insertion dans une logique de réseau, intervention dans la formation des cadres de l'Education nationale).

Des expérimentations ont été lancées sur les thèmes suivants dans les dernière années : la réforme du lycée (en 2010-2011, en amont de la loi Châtel); l'école du socle (création du conseil école-collège pour améliorer la continuité 1^{er} et 2d degré) ; la lutte contre le décrochage (lycée de la Nouvelle Chance à Cergy).

II- Cadre général de l'expérimentation et de l'innovation

II.1 Des pratiques nouvelles, mais encadrées – l'innovation comportant toujours une prise de risque, il est essentiel de lui offrir un cadre solide de référence, ainsi que des garde-fous.

Au niveau légal (Art. L.401-1 du code de l'éducation) : l'offre d'innovation doit rentrer dans le cadre du projet d'établissement (contrat d'objectifs), être d'une durée de 3 à 5 ans et est soumise à évaluation annuelle. Par ailleurs, dans la sélection des projets la MAE ne doit pas déroger aux principes d'égalité de traitement et de résultat des élèves.

Au niveau des procédures, l'expérimentation est une **démarche contractuelle** entre académie et équipe porteuse de projet. Plusieurs étapes sont à respecter : établissement d'un **diagnostic**, choix d'**objectifs** à partir d'**indicateurs** propres au contexte considéré, choix d'actions et de **modalités innovantes** pour répondre à cette problématique spécifique, **évaluation** des effets des actions entreprises.

II.2 Une entreprise de responsabilisation des acteurs - *Les équipes* doivent se saisir de leur marge de liberté pédagogique pour tester de nouvelles approches en classe, mais en accepter aussi la contrepartie, c'est-à-dire le fait de rendre des comptes pour l'utilisation des moyens mis à leur disposition. La démarche d'expérimentation vise en premier lieu l'amélioration de la réussite des élèves, mais produit également des effets sur l'enseignant, qui est amené à changer de posture vis-à-vis de son travail, à accepter la remise en question.

Pour *la MAE*, il s'agit d'investir une forme d'accompagnement qui ne soit pas infantilisante. La MAE n'est pas là pour dire aux équipes ce qu'elles doivent faire, mais pour leur faire prendre conscience des ressources dont elles disposent pour agir. C'est pour cela que la MAE rencontre les chefs d'établissement, les porteurs de projets, mais ne rentre jamais dans la classe elle-même.

Enfin, l'*encadrement* (chefs d'établissement, inspection) doit valoriser ces initiatives, les soutenir et faire preuve de bienveillance (ex. accepter que le programme ne soit pas achevé).

III- Les freins à la démarche d'expérimentation

III.1 L'évaluation reste une étape délicate : le contrat d'objectifs contient une obligation d'auto-évaluation, mais celle-ci est souvent mal vécue par les enseignants (manque de culture de l'évaluation, conflit de calendrier) et reste dépendante de la formulation adéquate de critères dès le début du projet. Cette difficulté est liée à l'impossibilité de définir de manière absolue ce qu'est la réussite des élèves. Celle-ci doit être pensée en termes relatifs, en s'appuyant sur le parcours individuel de l'élève. En ZEP, la baisse du turnover des enseignants, la diminution du nombre de conseils de discipline peut être des indicateurs indirects.

III.2 Manque de moyens - le budget dédié à l'innovation constitue trop souvent une variable d'ajustement pour le rectorat dans les périodes de disette budgétaire, ce qui dessert la pérennité des projets ; le financement des expérimentations peut également isoler les enseignants innovants qui subissent la jalousie de leurs collègues pour les moyens supplémentaires dont ils bénéficient.

III.3 Tension autonomie/contrôle - le pilotage de l'expérimentation s'effectuant toujours par académie, sa logique semble contraire au message de responsabilisation des équipes. Les intervenantes ont souligné qu'il ne s'agissait pourtant pas d'une approche par le haut.

La MAE est en contact permanent avec le terrain, et travaille à la remontée des enseignements des acteurs de la base. Ainsi, la réforme Châtel reprenait certaines initiatives des lycées choisis pour des expérimentations en 2010-2011. Il s'agit de trouver l'équilibre entre priorités repérées sur le terrain (ex : 1/3 des projets proposés pour 2014 portent sur les compétences) et priorités repérées par le national.

III.4 Transfert des bonnes pratiques - étant donné la singularité de l'expérience d'une équipe enseignante, est-il possible de transférer une expérimentation au-delà de son contexte spécifique de production initial ? La démarche de mutualisation des expérimentations ne signifie pas uniformiser les pratiques, mais plutôt enrichir la boîte à outils des établissements, qui peuvent en faire usage si leur situation particulière s'y prête.

III.5 Rôle des enseignants dans l'amélioration du système - l'approche par l'expérimentation semble placer trop de poids sur les enseignants, qui sont sommés d'être innovants sous peine d'être accusés de ne pas vouloir faire réussir leurs élèves, alors même que le système décourage la prise d'initiative individuelle. Les intervenantes ont souligné que la culture du personnel encadrant de l'Education nationale avait grandement évolué sur ces questions. Ainsi, l'obligation de finir les programmes était souvent reconnue par les chefs d'établissement et les inspecteurs comme moins importante que l'acquisition de compétences. C'était donc souvent les enseignants qui s'autocensuraient dans ce domaine.