

L'homme qui voulait tuer le « mammouth »



« J'ai fait mes études à la fac de droit de Lille, j'y ai enseigné. Je faisais partie du cabinet régional de Pierre Mauroy. En 1981, à sa demande, je l'ai suivi pour être conseiller éducation à Matignon. »

Comment (vraiment) rénover l'Éducation nationale ? L'ancien recteur originaire du Nord, qui fut de plusieurs cabinets ministériels, nous livre ses clés. Père de l'expression popularisée par Claude Allègre, Bernard Toulemonde propose d'achever le « mammouth ». Avis aux candidats à la présidentielle.

PAR DELPHINE D'HAENENS
PHOTOS ÉDOUARD BRIDE
ddhaenens@lavoixdunord.fr

– Dans votre livre, au titre provocateur, vous n'épargnez personne : l'administration « ennemie », des syndicats « machines à dire non », des ministres de tout poil... Comment réagit la communauté éducative ?

« Nous recevons énormément de courriers. En gros, le livre est bien accueilli par l'encadrement ; proviseurs, inspecteurs, recteurs adhèrent. En revanche, du côté des enseignants, c'est plus compliqué. Les syndicats majoritaires sont beaucoup plus réticents. Mais il y a de la discussion. »

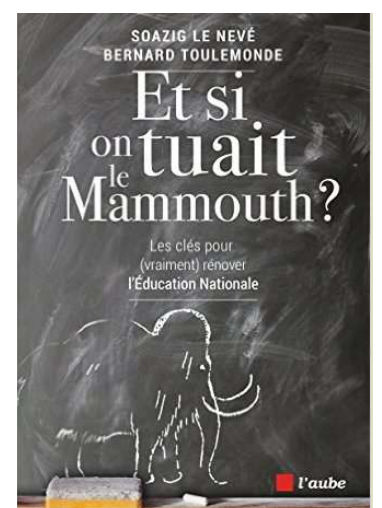
– Vous commencez le livre par le constat, partagé par tous, de nos très mauvais résultats scolaires, de « l'apartheid scolaire ». L'Allemagne, la Pologne ont redressé la barre, pourquoi pas nous ?

« Le premier facteur c'est la taille ! Nous avons un système centralisé avec un ministre à la tête de 12 millions d'élèves, 860 000 enseignants, 1 200 000 agents au total... C'est très difficile à gérer. Deuxième facteur : la forte syndicalisation. Les syndicats ont pris l'habitude de cogérer le système, ça vient du manque de courage politique des ministres qui n'osent pas les

affronter pour avancer. La seule chose que donnent les ministres ce sont des moyens supplémentaires, mais ça ne change pas fondamentalement les choses. »

– La réforme de Vincent Peillon allait dans le sens d'une vraie refondation, selon vous, mais le texte a été vidé de ses ambitions pour que l'on n'en retienne que la très polémique question des rythmes scolaires...

« Il allait dans le bon sens mais il est resté au milieu du guet. Et puis il y a eu cette nuit de négociations, la "nuit des longs couteaux", à l'issue de laquelle il a renoncé aux propositions novatrices parce que les syndicats étaient hostiles. Son idée fondamentale était de faire plus pour l'enseignement primaire, en particulier pour les élèves en difficulté ; 40 % des élèves qui sortent de primaire ne sont pas en état d'aller au collège. Peillon proposait le "maître supplémentaire", ça n'a pas vraiment été mis en place ou alors on a choisi des jeunes profs alors qu'il faut pour ces postes des enseignants expérimentés. Et puis Vincent Peillon n'est resté qu'un an et demi ! Les ministres de l'Éducation nationale changent trop souvent, c'est le défilé permanent. Chaque ministre défait ce que le précédent a entrepris. La réforme des collèges de Najat Vallaud-Belkacem va aussi dans le bon sens, mais rien ne se met en route car tout le monde attend juin et le nouveau ministre ! »



Et si on tuait le Mammouth ? (aux éditions de l'aube), un livre co-écrit par Bernard Toulemonde et Soazig Le Nevé, journaliste à la rédaction d'*Acteurs publics*, pour dénoncer les failles d'un système à bout de souffle, où « tous les ingrédients de l'immobilisme » sont réunis. Les auteurs proposent des solutions. Révolutionnaires sans aucun doute.

– Il faut changer de méthode, écrivez-vous, cesser de légiférer et proposer, dès l'après-présidentielle, des mesures concrètes... vous en dressez une liste.

« On n'a pas besoin de loi. Les gens ne veulent plus de ces ordres qui viennent du sommet, ils souhaitent des marges de liberté. J'ai compté le nombre de circulaires ministérielles : depuis 1997, il y en a eu en moyenne 225 par an dans l'Éducation nationale ! Il faut cesser et n'en prévoir qu'une fixant les objectifs annuels de résultats des élèves. »

– Vous défendez la décentralisation, notamment du recrutement...

« Il faut s'adapter aux élèves très différents d'un territoire à l'autre. Il faut laisser les établissements choisir les enseignants en fonction de leurs besoins. En matière de recrutement, on peut régionaliser et éviter d'expédier en banlieue parisienne (la moitié des nouveaux recrutés est envoyée à

« Donnons l'essentiel du pouvoir aux acteurs locaux (...). Ne sont-ils pas les mieux placés pour déceler les forces et les faiblesses de leurs élèves ? »

Créteil et Versailles) les gens les moins expérimentés. Installer ces derniers devant les élèves les plus difficiles se traduit par de l'absentéisme. Et puis profiler les postes, on le fait pour les classes prépa, les classes européennes... partout dans la fonction publique. Pourquoi on ne ferait pas pareil dans les établissements scolaires ? On nous affecte là où on a besoin de nos talents. Pour les postes les plus difficiles, en REP, doublons le traitement mais avec un contrat de travail, pas sans contrepartie. »

– Vous êtes favorable à une plus grande autonomie des établissements...

« L'autonomie pédagogique des établissements, c'est la solution. Les recherches internationales montrent que c'est le facteur déterminant pour l'amélioration des résultats. Et puis la plupart des enseignants veulent bien faire leur travail. Il y a des trésors d'intelligence mal employés. »

– Que répondez-vous à ceux qui vous op-

posent un risque de rupture d'égalité devant le service public ?

« Peut-on faire pire en termes d'inégalités que ce qu'on fait en ce moment ? Pisa et tous les classements montrent que nous sommes les plus inégalitaires ! Au contraire, une récente étude a montré que la régionalisation poussait à l'homogénéisation. Alors tentons ! »

– Vous avez servi le public (1) mais vous vantez les atouts du privé...

« Nous avons beaucoup à apprendre du privé. Les enseignants du privé adhèrent davantage au projet d'établissement, ils sont plus associés. Il y a plus d'autonomie, de liaison avec les parents, d'éducation, de discipline. Dans le privé, éducation et instruction sont mêlées ; les enseignants sont aussi des éducateurs. Les gens ne mettent pas leurs enfants dans le privé pour des raisons religieuses. D'ailleurs, on estime que 10 % des enfants des enseignants s'y trouvent. L'enseignement y est le même, c'est la population scolaire qui diffère. Mais le privé doit aussi se remettre en cause pour accueillir tout le monde ; il doit faire un effort sur la question de la mixité sociale. Et l'État doit l'y aider. »

– Vous proposez de remplacer le concours, revoir la formation, l'évaluation des profs...

« L'Éducation nationale excelle en politique de l'autruche. Le système est prescripteur mais ne regarde pas le résultat. Évaluer, comparer, c'est une hantise dans l'Éducation nationale. Or, il faut accepter que certains établissements fonctionnent mieux que d'autres, ce serait un début d'émulation. Regardez en Bretagne, entre public et privé, la volonté est de faire mieux que son voisin et c'est la meilleure académie de France. On n'évalue pas les enseignants ; un inspecteur passe tous les cinq ans, mais c'est du cinéma, l'enseignant est prévenu 15 jours avant... C'est au principal et au proviseur, les mieux informés, de les évaluer ; étendons l'entretien professionnel aux enseignants comme il vient de l'être pour la fonction publique territoriale. Supprimons le concours – en master, on est suffisamment savant – et remplaçons-le par des épreuves professionnelles et un entretien ; enseigner est un métier, il faut être pédagogue, or ça s'apprend ; en la matière, les enseignants français sont très mauvais. De même, la formation continue est d'une

pauvreté effarante. En sciences cognitives, on a beaucoup avancé, on sait comment fonctionne le cerveau, notamment pour l'apprentissage de la lecture et de l'écriture et pourtant on n'explore pas... »

– « L'école de demain doit structurer les esprits », écrivez-vous encore...

« Les élèves possèdent l'info, il faut les aider à mettre de l'ordre dans tout ça, à discerner le vrai du faux. Plutôt que quelqu'un qui impose des savoirs – même si bien sûr il faut apprendre les fondamentaux – le prof est quelqu'un qui accompagne dans une découverte. C'est une remise en question totale du métier d'enseignant. » ■

1. B. Toulemonde a été directeur au ministère de l'Éducation nationale, recteur d'académie à Toulouse, au cabinet de Jack Lang, directeur de l'enseignement scolaire avec Claude Allègre et à l'Inspection générale.



« Sous prétexte de liberté pédagogique, inscrite dans la loi Fillon en 2005, le métier est conçu comme une profession libérale exempte de toute subordination hiérarchique, de tout compte rendu d'activité et de tout travail d'équipe. »



« À l'Éducation nationale, la tête tourne : Najat Vallaud-Belkacem est la 183^e ministre en 188 ans d'existence du ministère ! »

« C'est un livre décapant »

Jean-Jacques Pollet réagit à ce livre qu'il commente à la lueur des fonctions qu'il a exercées dans la région. Retraité, il a été recteur pendant dix ans, dont trois années à Lille, entre 2012 et 2015.

– Que pensez-vous de ce livre ?

« C'est un livre décapant, qui rompt avec l'habitude un peu ancrée chez nous de la langue de bois. Ses analyses sont incontestables et pour nourrir le débat, surtout en période d'élections, il est utile de secouer les esprits. Néanmoins, pour ce qui est d'un programme d'actions, il faut plutôt convaincre patiemment. »

– Quelle position forte partagez-vous avec les auteurs ?

« Tout tourne autour de la question de l'autonomie. Il ne faut pas, du jour au lendemain, demander aux chefs d'établissement de recruter les enseignants. Les syndicats y sont aujourd'hui résolument opposés, ce serait un échec. J'ai constaté que l'on ne peut rien faire sans les enseignants eux-mêmes. Il faut se servir de ce qui existe déjà, le contrat d'établissement, qu'il faut élargir et approfondir. Il doit être tripartite, scellé entre l'établissement, la collectivité et l'autorité académique. La communauté éducative en son ensemble – les parents

et les élèves –, doit y être impliquée. C'est sur cette base qu'il conviendrait d'envisager, le cas échéant, le recrutement sur profil des enseignants et, éventuellement, la modulation des primes. Cela ne me choque pas que des enseignants exerçant en zone très difficile aient au moins autant de primes que leurs collègues de BTS ou de classes préparatoires. En outre, chaque établissement peut avoir une politique pédagogique propre en fonction du public qu'il accueille, je ne sais pas s'il faut avoir partout, en collège, le même nombre d'heures de français et de mathématiques, et selon les mêmes modalités. »

– Avez-vous eu l'impression que l'académie était un mammouth dans le mammouth ?

« Elle est excessivement lourde à manœuvrer de par sa taille. Avec la fusion des régions, cela ne s'est pas amélioré. Imaginez le nombre d'établissements concernés ! Mais cette académie est pleine de bonnes volontés ! » ■

RECUEILLI PAR LAURENT DECOTTE

