

## **Jean-Michel Blanquer : “Je veux aller vers une plus grande implication des recteurs dans la conduite du changement”**

**L'éducation nationale devra faire 75 millions d'euros d'économies en 2017 pour participer à l'effort budgétaire national. Comment comptez-vous y parvenir et dans quel délai ?**

L'Éducation nationale, comme tous les autres ministères, contribue certes à l'effort général qui permet de tenir nos engagements budgétaires sans augmenter les impôts, mais elle est clairement un domaine prioritaire, affiché comme tel par le président de la République et le Premier ministre, avec un budget pour 2018 qui lui permettra de réaliser les progrès qualitatifs indispensables dont notre système éducatif a besoin. Par exemple, il faut bien avoir à l'esprit qu'aujourd'hui, la France dépense plus que la moyenne de l'OCDE pour le second degré (collèges et lycées) et que ses dépenses pour le premier degré sont inférieures à cette moyenne OCDE, alors que l'école primaire est notre priorité. Nous devons transformer, dépenser mieux, et le faire au service du progrès et de l'intérêt général.

**Sur quelles dépenses comptez-vous rogner dans le second degré ? Allez-vous réduire le temps d'enseignement au lycée ?**

Il ne s'agit pas de rogner. Je le répète : il s'agit de dépenser à bon escient et efficacement. Il y a plusieurs pistes qui permettent d'améliorer notre système, sans toucher nécessairement au temps d'enseignement. D'abord, la réforme du baccalauréat. Avec un baccalauréat plus musclé, il y aura moins de lourdeurs dans l'organisation et la préparation des épreuves qui, elles, seront moins nombreuses. La numérisation permettra aussi de gagner en efficacité.

**Pour honorer les promesses du président de la République (CP et CE1 dédoublés et prime de 3 000 euros aux enseignants en éducation prioritaire...), vous n'aurez d'autre choix que d'augmenter le budget de votre ministère. C'est la quadrature du cercle, déjà ?**

Nous avons fait des choix. Une grande partie du budget de l'éducation nationale est consacrée aux salaires, mais il existe quand même des marges de manœuvre. Le dédoublement des classes de CP est un bon exemple de notre capacité à dépenser au mieux notre budget en allant au cœur de la difficulté scolaire. Comme l'a démontré un Prix Nobel d'économie (James Heckman), un euro investi au plus jeune âge génère ensuite 8 euros pour la société quand l'enfant est parvenu à l'âge adulte. Nous ferons des investissements pour donner plus d'efficacité à notre système, comme sur la formation des professeurs, la gestion des établissements. Pour cela, on doit être capable de dépenser plus pour ensuite économiser, en aval.

**“Il y aura des créations de postes dans le premier degré en 2018.”**

**Il vous faudra tout de même trouver 10 000 postes pour parvenir au dédoublement des CP et CE1 de l'éducation prioritaire en 2018. Les aurez-vous ?**

Il y aura des créations de postes dans le premier degré en 2018. Les discussions sont en cours. Il y a une légitimité de part et d'autre dans cette négociation, car deux enjeux d'avenir doivent y être articulés – ne pas alourdir la dette d'une part, et assurer l'avenir de l'éducation de nos enfants d'autre part.

**La réunion des recteurs est assez ouvertement critiquée pour son inutilité, par d'anciens recteurs qui plaident pour qu'un « état-major » resserré vienne remplacer cette grand-messe mensuelle... Qu'en pensez-vous ?**

La réunion des recteurs est loin d'être inutile. Elle est une occasion d'avoir des échanges de terrain. Je l'ai vécu quand j'étais moi-même recteur. Ses limites sont celles de toute réunion. Il faut donc l'animer différemment. Je compte organiser plus de réunions délocalisées afin de présenter les actions menées dans les régions. Je veux aussi enrichir ces rendez-vous mensuels en conviant des invités, comme nous venons de le faire avec les Drac [*directions régionales des affaires culturelles, ndlr*] et la ministre de la Culture, Françoise Nyssen, et celle de l'Enseignement supérieur, Frédérique Vidal. D'autre part, je reçois individuellement et par petits groupes les recteurs afin de discuter plus longuement avec eux. Je veux aller vers une plus grande implication des recteurs d'académie dans la conduite du changement.

**La création des “régions académiques” est-elle une première étape en attendant que les recteurs de région académique exercent un vrai leadership sur les autres ?**

Nous avons hérité d'une situation très “hybride”, très “intermédiaire” et nous devons en tirer les conséquences. Il est normal que nous regardions dans quelle mesure on peut aboutir à de véritables régions académiques dans les temps à venir. Nous allons donc le faire en engageant les travaux et la réflexion dans quelques régions expérimentales. Nous allons expérimenter et nous verrons s'il faut faire évoluer le décret redéfinissant les missions des recteurs et l'organisation des régions académiques dans un second temps.

**Les recteurs ne risquent-ils pas de grincer des dents ?**

Les recteurs vont bien le recevoir car ils attendent cette clarification.

**“Le mode de recrutement des recteurs doit changer.”**

**Vous prônez la fin du “top-down” à l'éducation nationale. Seriez-vous favorable à ce que l'accès à un poste en administration centrale ne soit possible qu'après une prise de responsabilité sur le terrain, en académie ?**

Oui, il faut tendre vers cette mobilité et nous inciterons à aller en ce sens. Les allers-retours entre fonctions locales et fonctions nationales sont

très utiles pour se nourrir des réalités de terrain, je l'ai vécu moi-même comme recteur en Guyane et à Créteil, puis en passant à la Dgesco [direction générale de l'enseignement scolaire, ndlr].

**Souhaitez-vous élargir encore le vivier de recrutement des recteurs au-delà des 20 % qui ne disposent pas de l'habilitation à diriger des recherches (HDR) ?**

Ces ouvertures ont permis une diversification des profils, une aération du système. Mais je suis assez attaché au fait que les recteurs aient une légitimité académique. Le mode de recrutement et de préparation à la fonction doit cependant changer.

**Cinq recteurs en six ans dans l'académie de Caen, 4 en cinq ans à Rouen... Faut-il fixer une durée minimum d'exercice de la fonction de recteur pour mettre fin à ce *turn-over* ?**

Il faut en effet une stabilité des recteurs, comme des directeurs d'administration. Un début de quinquennat se prête bien à cette stabilisation. Toutes les confirmations ou nouvelles nominations iront dans ce sens.

**L'évaluation des enseignants qui n'a pas évolué depuis 1950 ou si peu, les directeurs d'école qui n'ont toujours pas de statut, les chefs d'établissement qui n'ont pas les moyens d'être de vrais chefs d'équipe : les chantiers RH sont très nombreux. Comment comptez-vous les aborder ?**

Il faut être d'un grand pragmatisme, regarder ce qui se fait dans d'autres pays où les résultats des élèves sont bons. Je pense que nous pouvons tous nous retrouver sur des objectifs de réalisations professionnelles des enseignants. Car des professeurs heureux avec un grand bien-être professionnel sont aussi des professeurs bénéfiques pour les enfants. Gardons-nous de prendre le problème par le bout idéologique. Pour le mouvement des enseignants, il ne faut pas s'en remettre uniquement à la « machine » [du mouvement national, ndlr] et à l'ancienneté. Nous devons remettre de l'humain dans la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire de la motivation et du bonheur de travailler. Je veux être dans l'empathie avec les professeurs, promouvoir des logiques d'équipe et des possibilités d'évolution de carrière liées au parcours de chacun.

**Vous allez donc rouvrir le dossier de l'évaluation des enseignants ?**

C'est un dossier qui n'est jamais fermé et qui va de pair avec celui d'une gestion des ressources humaines au plus près du terrain. Je compte poursuivre un travail serein avec les syndicats sur cette question d'importance. Tous les changements en matière de ressources humaines doivent être abordés d'un point de vue systémique pour être cohérents avec les objectifs d'amélioration pédagogique de l'éducation nationale.

**“La régionalisation du recrutement des professeurs peut être une source de réflexion.”**

**Souhaitez-vous régionaliser le recrutement et la gestion des enseignants ? Sur la base des 17 régions académiques ?**

La régionalisation du recrutement existe déjà et fonctionne pour les enseignants du premier degré. Elle peut donc constituer une source de réflexion pour certains des aspects de la gestion du recrutement des enseignants dans le second degré. Cela correspond à l'attente des professeurs autant qu'à l'intérêt du système éducatif lui-même. Cela étant, il est des régions plus attractives que d'autres et on ne peut imaginer que la majorité des candidats postulent aux mêmes endroits. Nous devons réfléchir à cela et travailler collectivement pour prendre en compte ces situations et instaurer des régulations.

**Faut-il systématiser les postes à profil, qui tiennent compte des caractéristiques de l'établissement dans lequel les enseignants exercent ?**

Oui, il paraît souhaitable d'étendre les postes à profil, notamment pour favoriser la constitution d'équipes pérennes dans les établissements. Il est plus sain d'accueillir des professeurs volontaires plutôt que des gens qui seront malheureux d'être là...

**Cette idée ne convainc pas une grande partie des enseignants, qui expriment une forme de phobie managériale. Comment l'expliquez-vous ?**

Par les malentendus qu'il y a derrière les mots ! “Managérial” est un mot qui fait peur. Or tous les professeurs sont d'accord pour dire qu'il faut créer une communauté heureuse d'être ensemble, faire équipe, être relié à l'objectif qu'on se fixe, à savoir la réussite des enfants. La prise en compte des attentes des enseignants est un impératif si on veut qu'ils soient heureux d'exercer ensemble pour l'accomplissement d'un projet éducatif. Mais bien sûr, vous trouverez toujours des esprits inquiets qui voient une agression potentielle dans ce qui peut pourtant être un progrès pour les personnels comme pour les élèves.

**Quels avantages verriez-vous à l'annualisation du temps de travail des enseignants ? Comptez-vous ouvrir ce chantier – totalement tabou rue de Grenelle ?**

Encore un mot piégé ! Je préfère parler de pluri-annualisation du temps, une vision responsabilisante et souple du temps de travail. J'aimerais par exemple que les professeurs puissent avoir la possibilité de changer de rythme pour rencontrer d'autres acteurs, internationaux ou économiques, au cours de séjours sabbatiques. Je pense que nous gagnerions collectivement à rendre plus souple leur temps de service. Pourquoi ne pas enseigner en deçà de son obligation horaire hebdomadaire durant quelques mois pour mener un projet, et compenser par la suite ce temps d'une autre manière ? Tout le monde pourrait y gagner. L'uniformité pour 1 million de personnes ne saurait être la solution. On a besoin d'un système souple où chaque membre de l'éducation nationale s'épanouirait davantage. Les syndicats, en tant que représentants de l'intérêt des personnels, peuvent adhérer à cela.

**“Le barème d'avancement doit pouvoir être discuté et regardé avec lucidité.”**

**Les barèmes d'avancement – largement fondé sur l'ancienneté – sont annulés, chaque année et depuis dix ans, par le**

### **Conseil d'État, qui estime que le ministère se prive de son pouvoir d'appréciation par ce biais. Pourquoi le ministère persiste-t-il dans l'illégalité ?**

C'est un objectif raisonnable que de vouloir sortir de l'illégalité le ministère qui a en charge le savoir ! Cette jurisprudence du Conseil d'État doit être un levier pour moderniser la gestion de la carrière des enseignants. C'est un sujet que j'aurai à discuter avec les syndicats en 2017-2018. Mais nous ne ferons rien dans la précipitation.

### **Supprimer le barème, c'est un *casus belli* pour les enseignants...**

Je reçois tous les jours des lettres de professeurs qui se plaignent de l'injustice du système et du caractère aveugle du barème. Le barème, comme tous les autres éléments, doit pouvoir être discuté et regardé avec lucidité. On doit à tout le moins le moderniser pour répondre aux attentes du terrain. Je ne veux pas dresser de fausses oppositions sur un tel sujet. Je pense que les esprits sont mûrs sur un grand nombre de questions. Depuis l'élection d'Emmanuel Macron, nous sommes dans une nouvelle donne, qui se traduit par une capacité nouvelle de dépassement des clivages stériles. L'éducation nationale peut donner l'exemple de progrès concrets grâce à une approche dialectique sachant prendre en considération ce qu'il y a de meilleur dans les différentes propositions qui semblent s'opposer. C'est ainsi que l'on peut opérer des changements concrets tels que ceux qui ont eu lieu au mois de juin sur des sujets concrets comme les CP dédoublés, l'assouplissement de la réforme du collège ou la liberté nouvelle offerte sur les rythmes scolaires.

### **Seriez-vous favorable à ce que les enseignants bénéficient, comme tous les autres fonctionnaires, d'un entretien professionnel annuel ?**

Je pense que c'est une piste à discuter avec les partenaires sociaux, mais plutôt que la périodicité, c'est réellement le contenu et la finalité de tels rendez-vous qui doivent être l'enjeu de nos discussions.

### **“Les deux semaines de vacances à la Toussaint méritent à tout le moins une évaluation.”**

#### **La réforme des rythmes scolaires de Vincent Peillon a permis, parfois dans la douleur, à tous les membres de la communauté éducative – enseignants, parents d'élèves, mais aussi collectivités locales et acteurs économiques – de se mettre autour de la table. N'avez-vous pas brisé ce début de partenariat local en autorisant le retour à la semaine de 4 jours ?**

Je pense tout le contraire. Le grand problème en 2012 et 2013, c'est qu'une solution uniforme a été appliquée à l'ensemble du pays. Et les discussions préalables n'ont rien changé à cette sensation de plaquage. Je veux donc répondre à l'insatisfaction d'un très grand nombre d'acteurs dont il faut tenir compte. Il y a eu un énorme hiatus entre les grands principes de cette réforme et sa mise en œuvre. L'uniformisation mène toujours à plus d'inégalités, contrairement à ce que proclament les tenants de “l'égalitarisme”. Le bilan de la semaine de 4,5 jours est extrêmement discuté avec en particulier une très grande hétérogénéité des situations : des écoles qui ne travaillent pas le vendredi après-midi, des écoles qui ont des horaires différents selon les jours, des activités périscolaires de qualité très variable. On doit garder ce qu'il y a de positif dans cette évolution. C'est pourquoi les communautés éducatives satisfaites de leur organisation actuelle sont invitées à la conserver et seront soutenues. Et il faut corriger ce qu'il y a de contraint et forcé dans la situation. C'est pourquoi nous avons ouvert cette liberté et je veillerai, y compris avec mes responsabilités au titre de la jeunesse et de la vie associative, en lien avec les collectivités locales, à ce que nos progressions en matière de qualité des activités périscolaires en France, notamment le mercredi.

#### **Plus de 30 % des écoles repassent aux 4 jours dès la rentrée 2017. On peut penser qu'elles seront tout aussi nombreuses en 2018. On revient donc à la situation de 2008, avec l'année scolaire la plus courte d'Europe (144 jours) ?**

Je n'incite personne à revenir à la semaine de 4 jours mais je constate que ces 30 % d'écoles n'ont pas trouvé satisfaction dans l'organisation du temps scolaire sur 4,5 jours et se sont libérées de ce cadre lorsque la possibilité leur en a été donnée. Ce sujet des rythmes scolaires avait mis la France dans une ornière. Nous devons travailler sur les vrais sujets désormais, les vrais enjeux, tel le contenu des heures de travail. Je pense que les heures de l'après-midi devraient être davantage consacrées aux activités culturelles et sportives.

#### **Comptez-vous réduire la durée des vacances d'été ?**

Il est normal de poser cette question et nous le ferons. Je me souviens qu'il y a quelques années, une expérimentation considérée comme avant-gardiste était la semaine de 4 jours avec un début des cours à la fin du mois d'août. C'était le cas par exemple à Épinal. D'autres sujets que les vacances d'été peuvent aussi être regardés, par exemple les deux semaines de vacances à la Toussaint méritent à tout le moins une évaluation. Les congés estivaux ne sont donc pas mon premier sujet de préoccupation. C'est une question qui doit être regardée tranquillement et sereinement en ayant une vision globale du temps et de l'espace de l'enfant au XXI<sup>e</sup> siècle.

### **“Nous devons donner plus de pouvoirs aux recteurs, aux inspecteurs, aux chefs d'établissement et aux équipes.”**

#### **Pour inventer un pilotage harmonieux avec les collectivités locales autour d'objectifs définis en commun, faut-il créer des agences régionales de l'enseignement dirigées par les recteurs ?**

Je ne défends pas cette idée d'agences régionales d'enseignement. Je suis attaché à un cadre national. L'État doit garder la main mais il faut créer des coopérations avec les collectivités locales, aller vers plus de déconcentration aussi, en donnant plus de pouvoirs aux recteurs, aux inspecteurs d'académie, aux chefs d'établissement et aux équipes. Nous devons améliorer le dialogue entre ces cadres de l'éducation nationale et leurs interlocuteurs régionaux et départementaux qui ont une vision précise sur des sujets aussi importants que la formation professionnelle, l'orientation ou la santé par exemple.

#### **Les régions pourraient-elles notamment se voir transférer l'enseignement professionnel et agricole et même l'orientation**

### **scolaire ? Et les départements, la santé scolaire ?**

Ce n'était pas inscrit dans le programme d'Emmanuel Macron. Notre objectif est plutôt de créer une nouvelle attractivité des lycées professionnels au sein de grands campus. Nous développerons les partenariats avec les acteurs économiques régionaux, à la hauteur des grands défis économiques de notre temps autour de l'entrepreneuriat, la transition écologique, la transformation numérique, etc. Le potentiel de l'enseignement professionnel est considérable et sa transformation est une clé de la réussite d'une grande politique de l'emploi.

### **Vous reprenez donc à votre compte les « campus des métiers » créés par Vincent Peillon ?**

Oui, l'idée était bonne et grâce à elle, nous ne partons pas de zéro. Nos marges de progrès en la matière sont considérables. Si nous réussissons la modernisation de l'enseignement professionnel, c'est un grand service qui aura été rendu à notre pays.

Propos recueillis par Pierre Laberrondo et Soazig Le Nevé

### **PARCOURS**

**1964** Naissance à Paris

**1989** Chercheur coopérant à l'Institut français d'études andines, en Colombie

**1996** Professeur de droit public à Sciences Po Lille

**1998** Directeur de l'Institut des hautes études de l'Amérique latine

**2004** Recteur de l'académie de la Guyane

**2006** Directeur adjoint du cabinet du ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Gilles de Robien

**2007** Recteur de l'académie de Créteil

**2010** Directeur général de l'enseignement scolaire au ministère de l'Éducation nationale

**2013** Directeur général du groupe Essec

**2017** ministre de l'Éducation nationale