

# Cinq solutions

*Salaires, recrutement, formation des profs, évaluation des élèves, gestion des établissements... Les mêmes idées reviennent souvent pour réformer le système éducatif français. Ailleurs, elles sont déjà appliquées...*

## Affecter des profs aguerris dans les écoles en difficulté

Nul atelier sur les inégalités au Grenelle de l'Éducation alors que le pays de Jules Ferry est celui où l'origine sociale des enfants pèse le plus dans leurs résultats scolaires parmi les 37 pays de l'OCDE. Un échec patent pour la politique d'éducation prioritaire mise en place depuis trente ans et dont les efforts ont été concentrés sur la réduction de la taille des classes. Stratégie suivie par Jean-Michel Blanquer, qui a misé sur un dédoublement des classes de CP et CE1 dans les quartiers les plus dégradés. « *Mais, à regarder les comparaisons internationales, on observe que mettre plus d'enseignants devant les élèves défavorisés n'est pas le moyen le plus efficace de les faire progresser*, affirme Noémie Le Donné, spécialiste de l'éducation à l'OCDE. *Ce qui compte, c'est d'y mettre de bons enseignants, les mieux formés et les plus expérimentés.* » La qualité plutôt que la quantité. Or, dans le système français de carrière, plus les profs ont d'ancienneté, plus ils sont à même de



**Au lycée Henri IV, à Paris. Une soixantaine de collégiens des quartiers sensibles de la région ont cours ici tous les mercredis. Au bout d'un an, seule une poignée y entrera en seconde.**

choisir leur établissement... soit rarement le moins coté.

Ainsi, alors que l'éducation prioritaire est censée bénéficier de plus de moyens (classes réduites, heures supplémentaires, dotations pour des projets, primes...), en réalité la dépense par élève y est inférieure parce qu'y sont affectés les professeurs

débutants, au salaire plus faible. En 2018, un rapport du Conseil national d'étude des systèmes scolaires montrait que, dans les collèges de ces zones, la part des enseignants de moins de 30 ans, des contractuels et des moins qualifiés y est trois fois plus importante que dans les quartiers aisés. Et le turn-over fréquent.

Pour attirer les bons profs dans les 363 collèges et 2456 écoles du réseau d'éducation prioritaire renforcée (REP+), le ministère a dopé les incitations financières, qui ont doublé sous l'ère Hollande puis encore sous le mandat de Macron, à 4646 euros par an. Mais l'argent ne suffit pas. « *Un moyen serait de favoriser l'autonomie de ces établissements avec des crédits pour recruter certains profils à des conditions attractives de salaire mais aussi d'horaires, de formation, d'accompagnement*, suggère Noémie Le Donné. *Certains pays ont aussi un système de rotation qui oblige les professeurs expérimentés à passer par des établissements défavorisés.* » Deux solutions non-envisagées tant elles déplaisent aux syndicats enseignants.

**Gaëlle Macke**

### En Corée, l'exigence de mobilité

Pour promouvoir l'égalité des chances, la Corée du Sud s'assure que les élèves socio-économiquement désavantagés ont accès à des enseignants expérimentés et qualifiés, grâce à un système de rotation qui oblige les professeurs à changer d'école tous les cinq ans. Ceux qui mutent vers les établissements difficiles bénéficient d'incitations : un salaire supplémentaire et de meilleures conditions de travail (classes plus petites, moindre temps d'enseignement, projets de

collaboration en équipes de professeurs). « *Mais c'est surtout la promesse d'une promotion accélérée et la garantie de pouvoir ensuite choisir leur prochaine école d'affectation qui les motivent* », note Noémie Le Donné, experte de l'OCDE. Ainsi, la Corée parvient-elle à combiner performance et équité sociale, avec des écarts de réussite entre élèves issus de milieu défavorisés et enfants de familles aisées limités à 10%, contre plus de 20% en France, représentant près de trois années de scolarité de retard.



## Muscler la rémunération au mérite des enseignants

**P**eut-on imaginer qu'un jour un excellent professeur, unanimement reconnu par ses supérieurs hiérarchiques, soit un peu, voire nettement, mieux payé qu'un enseignant mal noté ? Ce principe existe déjà, depuis longtemps, dans de très nombreux pays, mais en France le front syndical y est radicalement opposé. Dans les faits, le principe existe pourtant à la marge. La nouvelle grille des salaires (PPCR, « parcours professionnels, carrières et rémuné-

rations ») établie en 2017 a un petit peu plus valorisé les bons parcours professionnels. Mais rien de vraiment révolutionnaire. Dans son rapport « Pas d'éducateur, pas d'éducation », le think tank Vers Le Haut cite la Cour des comptes qui a calculé qu'entre l'enseignant le mieux noté et celui le moins bien noté, la différence de rémunération était de 16%, soit 424 euros par mois en fin carrière. « *Un écart très théorique car dans la réalité c'est nette-*

*ment moins* », assure Marc Vannesson, son délégué général. Pour muscler la rémunération au mérite des enseignants, il faudrait déjà pouvoir les évaluer. Or le système actuel ne prévoit que trois rendez-vous de carrière par l'inspecteur, seul habilité à juger les enseignants. Les évaluer annuellement supposerait de confier cette mission aux chefs d'établissement, ce que refusent catégoriquement les syndicats. Les primes (professeur principal, formation de stagiaires...) et les heures supplémentaires (khôlles de prépa...) permettent aussi de jouer sur les rémunérations. Mais ces bonus favorisent nettement le second degré au détriment des enseignants de primaire et de maternelle qui ne peuvent pas vraiment améliorer leur traitement. Vouloir payer au mérite implique également de définir des critères d'évaluation. C'est souvent là que commencent les difficultés. « *Peut-on isoler l'influence propre d'un enseignant sans tenir compte de l'action de ses collègues, du climat général de la classe ? De ce qui a pu se passer les années précédentes ?* », relève le chercheur, Alain Chaptal, coauteur de *Payer les profs au mérite ?* (éd. Syllepse). Un sujet brûlant que Jean-Michel Blanquer ne devrait pas agiter avant les élections de 2022. **T. D.**

### Gratifications de rigueur en Asie et en Amérique

On ne compte plus les pays qui ont mis en place un système de rémunération au mérite de leurs enseignants.

« *Les pays qui paient beaucoup au mérite sont les pays avec la plus forte culture de l'évaluation individuelle des profs comme la Corée, le Japon ou Singapour,* pointe Eric Charbonnier, analyste éducation à l'OCDE. *Ils ont mis en place un entretien annuel pour tous leurs profs.* »

En Corée, les professeurs qui s'engagent dans les établissements les plus défavorisés sont les mieux notés

et gratifiés avec des primes mais aussi un avancement accéléré de la carrière et des possibilités de mobilité facilitées. « *Tout est fait pour que les élèves les plus en difficulté aient les meilleurs profs* », constate Eric Charbonnier.

Aux Etats-Unis, les primes peuvent représenter jusqu'à 20 à 30% du traitement total de l'enseignant. Les critères de versement vont des plus simples – nature du diplôme, zone d'enseignement – aux plus subtils : les résultats des élèves, leur progression et même le fait d'enseigner dans une matière ou une zone géographique où il y a un déficit d'enseignants.



**A l'Institut national supérieur du professorat et de l'éducation de Corse. Si la France consacre 1 milliard d'euros par an à la formation, seuls 22% des enseignants s'estiment bien formés.**

## Mieux former le personnel éducatif

**L'**élève français est de plus en plus mauvais en maths. Les résultats de l'étude Trends in International Mathematics and Science Study (Timss), publiés en décembre, l'ont cruellement rappelé : un élève de 4<sup>e</sup> d'aujourd'hui a le niveau d'un 5<sup>e</sup> de 1995 ! La faute aux enseignants, dont le niveau n'est pas fameux non plus. Pour y remédier, l'Education nationale a mis en place en 2018 un plan maths pour former 40 000 enseignants du primaire. Il était temps. Et pas qu'en maths. La crise sanitaire a aussi révélé les lacunes des personnels éducatifs en matière de numérique. De manière générale, la France, qui y consacre pourtant un milliard d'euros chaque année, est particulièrement en retard dans la formation de ses enseignants : seuls 22% s'estiment bien formés, contre

## En finir avec les notes

C'est parfois un smiley qui sourit ou grimace, une pastille verte, jaune ou rouge, ou une lettre de A à D, agrémentée d'un plus ou d'un moins... voire simplement des notes sur 10 ou sur 20, qui balisent le chemin de l'élève et déterminent sa vie future au gré d'un devoir réussi ou d'une récitation à l'année. « *La France a un système ultra-anxiogène lié à des programmes ultra-lourds* », dénonce Eric Charbonnier, spécialiste de l'éducation et des compétences à l'OCDE.

L'Education nationale reste en effet obsédée par l'évaluation. Une stricte métrique destinée à classer et sélectionner plutôt qu'à faire progresser. D'où le stress des parents qui voient l'avenir de leur enfant se fermer dès lors qu'il n'a pas la moyenne en sciences ou en français. Et la moulinette de Parcoursup n'a rien arrangé.

« *C'était un sujet d'hystérie et ça le reste même avec le contrôle continu en terminale* », considère Elise Huillery, professeure à Paris-Dauphine et co-auteur en 2018 avec Yann Algan et Corinne Prost d'une note du Conseil d'analyse économique intitulée « *Confiance, coopération et autonomie : pour l'école du XXI<sup>e</sup> siècle* ». Pourtant, chacun sait que les compétences attendues aujourd'hui sont davantage so-

## Les petits Finlandais sont déjà affranchis

Si, en France, on considère que la note est un bon moyen d'inciter les élèves à travailler, la Finlande, elle, s'en est affranchie en primaire. Dans ce pays, comme au Canada et au Royaume-Uni, les évaluations servent d'abord à encourager la progression des apprentissages. « *Elles donnent lieu à un échange constructif entre le professeur et l'élève qui lui fournit les moyens de s'améliorer* », indique Elise Huillery.

En surmontant ses difficultés, le jeune augmente sa confiance en lui. Moins anxieux, il retrouve de l'intérêt à étudier sans nuire aux meilleurs élèves. Bien au contraire. Mieux, on lui apprend à s'auto-évaluer. « *Et, en milieu d'année, on redonne les mêmes exercices qu'au début pour mesurer les progrès*



Une classe d'école primaire à Vaasa. Les élèves ne sont pas notés, pour mieux les encourager.

accomplis », raconte Eric Charbonnier. Une pédagogie de la réussite dont la France commence seulement à s'inspirer en formant des professeurs de CP et en informant les parents sur ses bénéfices.

ciales et comportementales. En particulier, l'aptitude à travailler en groupe bien plus que la maîtrise du latin et du grec. « *Les gagnants du système s'accrochent, ceux qui sont aux commandes dans les grandes entreprises* », explique la chercheuse.

Et le système n'évolue pas. Certes, depuis quelques années, le livret de compétences est censé dédramatiser le sujet avec ses

multiples entrées. « *Mais on ne voit aucune différence sur les élèves*, indique Elise Huillery. *Car tout le système est basé sur cette logique de comparaison et de compétition que les parents et les professeurs adorent.* » A la clé, des jeunes de plus en plus démotivés qui ne perçoivent pas l'utilité d'apprendre. Et des résultats scolaires globaux, y compris pour les meilleurs, en baisse régulière. **K. M.**

## Singapour coercitif, Helsinki collaboratif

En France, seuls les enseignants du premier degré sont obligés de se former. Et encore... Neuf heures par an seulement. L'obligation de se former est pourtant la règle générale dans les pays développés. Autriche, Danemark, Finlande, Italie, Allemagne...

« *Le pays où elle atteint son paroxysme est sans doute Singapour* », précise Eric Charbonnier, spécialiste de l'éducation à l'OCDE. 80 heures de formation obligatoires. Avec des objectifs et des résultats. Le professeur est reçu chaque année par son chef d'établissement,

après duquel il s'engage à suivre des heures de formation qu'il choisit selon ses besoins individuels, et sur lesquelles il sera systématiquement évalué l'année suivante. Un modèle coercitif.

A l'opposé, en Finlande, au système éducatif modèle, la formation est informelle et naturelle. Les allers-retours à l'université sont fréquents. Et partagés, avec les promotions de jeunes enseignants, comme formateurs, mais aussi entre pairs, dans la salle des profs sur du temps collectif dédié.

face à des besoins de remplacement. Pire encore, les inscrits ne s'y présentent pas. En 2015, l'absentéisme avait été évalué à 35% par le ministère. Enfin, la plupart des formations ne correspondent pas aux attentes. Professeur en sciences cognitives à l'ENS, Franck Ramus dresse la liste des griefs : « *Il n'y a aucune incitation : ni gratification, ni certification. Les compétences attendues d'un professeur restent imprécises. Et il n'y a pas d'adéquation avec les besoins, les stages étant souvent perçus plutôt comme de l'information sur les réformes à mettre en œuvre.* » Résultat : 40% des profs n'en voient pas l'effet sur leur pratique, contre seulement 9% au Royaume-Uni et 16% en Espagne.

Certes, la formation initiale des professeurs a été musclée et des stages de formation continue peuvent désormais se dérouler en dehors du temps scolaire moyennant une rémunération spécifique. Mais ce n'est pas encore la révolution. **A. M.**

50% dans le reste de l'OCDE. D'abord parce que 9 à 18 heures de formation par an, c'est peu. Ensuite parce que beaucoup de ces

heures ne sont pas effectivement suivies. Parfois, les profs ne s'y inscrivent pas. Souvent, la formation est annulée, pour faire

## Rendre les établissements autonomes



SOP

**Les Chartreux Croix-Rousse, à Lyon. Budget, recrutements... les chefs d'établissement du privé agissent comme de vrais patrons.**

Les principaux de collège en zone d'éducation prioritaire (REP +) pourraient bientôt recruter jusqu'à 25% de leurs propres enseignants, en tenant compte de leur motivation à venir travailler dans des quartiers difficiles. Cette mesure de bon sens fait partie des propositions-phares du Grenelle de l'Education. Si elle est retenue par Jean-Michel Blanquer, cela mettrait fin au sacro-saint système centralisé des mutations du corps enseignant où tout se décide au ministère et dans les rectorats. C'est aussi l'esprit de la réforme engagée de l'éducation prioritaire : en créant des contrats locaux d'accompagnement, l'idée est de gérer au plus près du terrain, en tenant compte des évolutions sociologiques, et de sortir de la logique de la carte scolaire, bien trop figée.

Donner davantage d'autonomie aux établissements était une des grandes promesses du candidat Macron. Or, force est de constater que ce sujet a très peu avancé ces dernières années. La France est encore loin de la Finlande, bonne élève du classement Pisa, où c'est le chef d'établissement qui embauche les enseignants, gère leur carrière et négocie son budget. En France,

### Dans le privé, une organisation efficace

Pas la peine d'aller chercher un modèle étranger pour comprendre comment fonctionnerait l'autonomie des établissements scolaires. Il suffit en effet de se plonger dans l'organisation assez efficace mise en place par l'enseignement catholique privé sous contrat en France. « Les 7 000 chefs d'établissement du privé sont de véritables patrons de leur cité scolaire », affirme Yann Diraison, adjoint au secrétaire général de l'Enseignement catholique. Aucune nomination d'enseignants ne peut se faire sans que le chef d'établissement n'ait, au préalable, donné son accord. Le directeur rencontre obligatoirement tous

les postulants et peut pour certaines classes (terminales, enseignement supérieur) exiger un diplôme spécifique (Cafep, agrégation...). Ainsi, 1 000 refus d'embauche d'enseignants sont opposés chaque année sur 25 000 mouvements. Le directeur présente également son budget à son conseil d'administration et l'exécute. A la clé, ces cadres reçoivent une solide formation certifiante de niveau master de deux ans et demi. Ils ont plus de responsabilité que dans le public mais sont également mieux payés. Au minimum (8 classes), ils touchent 1 000 euros bruts en plus, par mois, de leur traitement d'enseignant.

chaque rectorat pilote en moyenne 12 600 enseignants (30 000 pour celui de Versailles). L'enquête Talis portant sur 50 pays révèle que, en France, les chefs d'établissement du second degré sont ceux qui sont les plus éloignés des professeurs. En outre, la France est aussi le pays qui confie le moins de responsabilité à ses directeurs d'école. Mais, là encore, le Grenelle de l'Education pourrait accélérer les choses en créant un statut particulier pour les plus grandes

écoles (plus de 200 élèves), qui bénéficieraient d'un statut juridique identique à celui des collèges. « Il ne faut pas s'attendre à un Grand Soir des directeurs d'école », nuance Laurent Bigorgne, directeur de l'Institut Montaigne. Le poids d'années de centralisme ne pourra pas s'effacer du jour au lendemain. Pour preuve, les établissements scolaires disposent déjà de quelques marges d'ajustement, notamment dans les dotations horaires pour finalement à peine en profiter.

**Thiébaud Dromard**