



ENTRETIEN

PAP NDIAYE

“L’Education nationale n’est pas un mammouth !”

Sur la forme, le ministre-historien affiche une rupture avec son prédécesseur. Mais il marche bel et bien dans les pas d’Emmanuel Macron. Et le plus dur est à venir : réformer en profondeur

Propos recueillis par **GURVAN LE GUELLEC**
 Photo **NICOLAS DERNÉ**

Et Pap Ndiaye, en ce vendredi 7 octobre, vint inaugurer le lycée Victor-Schoelcher de Fort-de-France, institution historique de la « bourgeoisie mulâtresse », enfin remise sur pied après de longues années de travaux. Tout autour de lui, dans la cour et sur les coursives, des centaines d’élèves l’acclamaient tel l’enfant prodigue revenant au pays. Tandis qu’au bout de la haie d’honneur, son comité d’accueil l’intronisait « *nouvelle lumière* » de la négritude et fils spirituel d’Aimé Césaire.

On ne l’avait pas anticipé, mais Pap Ndiaye a un statut de rock star en Martinique. Avait-il conscience de ce lien particulier en nous invitant à le suivre pas à pas dans sa visite officielle ? Quelque chose nous dit que

oui. Dans l’Hexagone, en effet, son chemin est davantage semé d’embûches. Après l’avoir caricaturé en idéologue woke, la droite lui reproche d’être ce qu’il est : un universitaire faisant preuve de nuances, notamment sur les questions de laïcité. Quant à ses anciens soutiens de gauche, ils déplorent que ses nouvelles fonctions l’aient transformé en pâle copie de lui-même.

Quelques professions de foi sympathiques, des constats anciens, beaucoup de remerciements... Il faut bien reconnaître que le locataire de la Rue de Grenelle fait assaut de « *prudence* » depuis cinq mois. Au point que, lors de l’inauguration du lycée Victor-Schoelcher, son « frère » Serge Letchimy, président de la collectivité territoriale martiniquaise, s’est même inquiété que « *le Pap, spécialiste de la question noire, grande figure de la lutte contre les discriminations* » ne soit pas plus présent sur la scène médiatique ; seul petit bémol dans le concert de louanges du jour.

Sur ses sujets de prédilection, Pap Ndiaye est aujourd’hui particulièrement muet, et il ne nous en dira guère plus en quatre heures d’interview dans l’A350 d’Air Caraïbes. Est-ce pour autant un renoncement ? Pas forcément. Le ministre l’a révélé lors de cette visite : en acceptant le poste, il a renoué avec une vocation politique ancienne. Jusqu’à ses 24 ans, il se rêvait énarque et grand serviteur de l’Etat. C’est ce « *pur produit de la méritocratie française* » comme il se définit lui-même – maman prof de sciences nat, prépa à Henri-IV, agrégation d’histoire à l’ENS – qui ressort peut-être à présent. Nourrissant des passions coupables pour les avions de ligne et les films de ►►







► sous-marins, il a ce côté à la fois disruptif et suranné qu'on retrouve chez Emmanuel Macron et d'autres ex-petits garçons doués, grandis sous la chape républicaine. La confiance en lui inébranlable, aussi. Inquiet ? Moi, jamais. Avec Macron, ils ont dû se trouver.

Cette convergence est également politique. Pap Ndiaye ne s'en cache pas, il partage le constat de base du macronisme en matière d'éducation : le niveau baisse, arrêtons de le nier ; les inégalités se creusent, c'est notre drame ; et le mal tient autant au manque de moyens qu'au déficit managérial (chez les cadres) et aux faiblesses pédagogiques (chez les enseignants). Si révolution il y a par rapport à Jean-Michel Blanquer, ce n'est donc pas tant sur le fond que dans le style. Blanquer fut le ministre du Macron Jupiter, agissant en toute verticalité ; Ndiaye incarne l'autre facette de notre président Janus : celui du marcheur épris d'horizontalité. Le ministre fait en effet le pari que ce que son prédécesseur n'a pu imposer, il parviendra à le faire advenir en laissant les communautés éducatives se saisir de leur destin.

“JE M’EFFORCE DE SAISIR LE RÉEL À BRAS-LE-CORPS SANS PEINDRE LES MURS EN NOIR, NI EN ROSE.”

Cette méthode s'appuyant à la fois sur sa personnalité affable et sur l'intelligence collective lui assure jusque-là une forme de tranquillité. Mais, dans quelques mois, des décisions fortes devront être prises sur les sujets qu'il a identifiés : collège

faussement unique, gestion de la carrière des enseignants, manque de diversité sociale et culturelle à tous les étages de la pyramide éducative... Des questions cruciales, et autant de grenades dégoupillées.

Emmanuel Macron a reconnu en cette rentrée que, malgré les investissements lourds consentis lors de son premier quinquennat, l'école française n'était toujours pas « à la hauteur ». Quel sentiment domine votre esprit, cinq mois après votre prise de fonction ?

En tant que ministre, je suis attentif aux indicateurs qui montrent que notre école ne produit pas de résultats suffisants en matière d'égalité, de bien-être et de niveau général des élèves, malgré le travail exceptionnel des professeurs. Ce sont ces priorités qui m'ont poussé à m'engager en politique. Depuis ma nomination, je suis empreint de l'importance de la mission qui m'a été confiée et elle ne me laisse pas une seconde de répit. Je m'efforce de saisir le réel à bras-le-corps sans peindre les murs en noir, ni en rose. Sur tel ou tel sujet, je pourrais affirmer que dans 80 % des cas tout va bien mais, si des gens sont dans les 20 %, ils m'en tiendraient rigueur et ils auraient bien raison. **D'où vient cette conviction d'être la bonne personne au bon endroit ?**

D'abord de ma personnalité. Je pense être en capacité de rétablir le dialogue et la confiance entre le ministère de l'Éducation nationale et la communauté éducative. Je sais écouter et, surtout, j'ai de l'estime pour le monde enseignant. Je pense que les gens le ressentent. Par

ailleurs, n'étant pas un spécialiste des questions éducatives, je découvre une partie des dossiers que j'ai à traiter, mais il y a un terrain sur lequel je me considère particulièrement légitime, c'est celui de la lutte contre les inégalités : j'y suis très sensible et je pars avec un acquis significatif, tant d'un point de vue théorique que pratique puisque je me suis beaucoup occupé des questions d'ouverture sociale à Sciences Po Paris. Enfin, ce n'est pas totalement anodin : je suis le premier historien ministre de l'Éducation nationale depuis très longtemps. Je conçois mes actions dans une continuité historique, un temps d'une grande épaisseur qui me rend assez hermétique au piège de l'instantanéité.

Vous découvrez le ministère, ses 12 millions d'élèves, son million d'agents, tous gérés depuis votre bureau de la rue de Grenelle. Ce drôle de mammoth doit vous changer des petites maisons agiles - IEP de Paris, Cité de l'Immigration - auxquelles vous étiez habitué...

Je n'aime pas cette image du mammoth, elle ne me paraît pas juste. L'Éducation nationale est une énorme administration, certes, mais c'est surtout une belle administration ancrée dans l'histoire, bien conçue, bien pensée, dans laquelle je découvre des gens à la fois compétents et très engagés. Ceci étant posé, une administration pareille doit être pilotée. C'est une machine à l'organisation quasi militaire qui agit beaucoup par le règlement. Nous n'avons pas besoin de produire beaucoup de lois, ce qui n'est pas un désavantage par les temps qui courent. Reste que cette structure très hiérarchique peut générer de la rétention d'information, du « pas de vague », du « tout va bien ». Il faut plus de déconcentration, donner de la respiration au terrain. C'est pourquoi il me paraît indispensable de me déplacer, de dialoguer, comme je l'ai fait en Martinique. **Vos prédécesseurs faisaient de même, ça ne les a pas empêchés de perdre souvent le contact avec leurs troupes. Un ministre en visite voit ce que l'on veut bien lui montrer...**

C'est toujours un risque, mais je m'efforce vraiment d'ouvrir les portes et les fenêtres. L'Éducation nationale a besoin d'évoluer vers moins de verticalité, de s'ouvrir à plus de débat, de discussion, de contradiction, en interne comme avec le monde extérieur. Cette nouvelle méthode, je me l'applique à moi-même. Je n'ai pas d'idées préconçues, je passe beaucoup de temps à discuter avec mes conseillers, à recevoir les syndicats, je lis la presse qui peut apporter des éclairages intéressants, je répète aux recteurs que je ne suis pas là pour entendre des choses agréables, des compliments, mais plutôt des alertes et des conseils. **Après s'en être très peu mêlé pendant cinq ans, le président est subitement omniprésent sur « les sujets éducation ». Il parle aux recteurs, écrit aux enseignants. Ne vous fait-il pas un peu d'ombre ?**

Le président ne fait jamais d'ombre à personne. J'ai régulièrement avec lui des conversations riches et passionnantes, et je me sens complètement en phase avec sa vision. Je ne vais pas me plaindre qu'il fasse



◀ Le 7 octobre, le ministre de l'Éducation inaugure le lycée Victor-Schœlcher, à Fort-de-France.

de l'éducation une priorité, de manière encore plus accentuée qu'en 2017. En tant que candidat, il avait pris des engagements clairs. Qui sont aujourd'hui devenus réalité : le budget du ministère va augmenter de 6,5 % pour tutoyer les 60 milliards d'euros. **S'agissant du fonctionnement de l'Éducation nationale, Emmanuel Macron parle de la nécessité d'une « révolution copernicienne ». De quoi s'agit-il exactement ?**

C'est une approche nouvelle qui consiste à susciter des initiatives par le bas plutôt que de tenter d'impulser des réformes par le haut comme cela s'est fait jusqu'à aujourd'hui. L'engagement a été pris il y a un an lors du discours de Marseille et du lancement d'une expérimentation en ce sens dans 59 écoles de la ville. Il a été réédité lors de la campagne. Et je l'ai repris pleinement à mon compte. Cette démarche se veut directement opérationnelle. Il ne s'agit pas de disserter in abstracto des maux de l'école mais de trouver des solutions concrètes avec l'ensemble des partenaires de la communauté éducative – enseignants, élèves, chefs d'établissement, parents, élus locaux, représentants de la société civile et des forces vives – afin d'améliorer le fonctionnement de SON école, de SON collège, de SON lycée. Nous donnons des perspectives claires à ces concer-

tations, puisque, pour financer les projets qui en sortiront, nous disposons d'un fonds d'innovation pédagogique doté de 500 millions d'euros par an.

Jusqu'où irez-vous dans l'autonomie laissée au terrain ? Etes-vous prêt à vous orienter vers un système décentralisé, celui qui prédomine chez la plupart de nos voisins ?

Le propre d'une révolution copernicienne, c'est qu'elle aille loin. Je souhaite que le mouvement que nous engageons crée des marges d'autonomie substantielles pour les établissements. En matière d'organisation de la journée de travail, de reconfiguration des espaces scolaires. Ou encore de méthodes pédagogiques : beaucoup de profs d'ores et déjà s'inspirent de ce qui se fait à l'étranger pour enseigner les maths et le français différemment. Cela n'empêchera pas de préserver des cadres nationaux. Nous conserverons un calendrier

scolaire commun, des programmes scolaires communs et, bien évidemment – mais peut-être faut-il quand même le préciser – nous ne démantèlerons pas l'administration centrale. Enfin, cette autonomie nouvelle sera synonyme de responsabilité accrue. Nous ne financerons pas des projets aveuglés. Ils devront déboucher sur une amélioration du niveau scolaire perceptible dans les évaluations. Celles qui existent déjà en CP, CE1, ►►

“CETTE AUTONOMIE NOUVELLE DES ÉTABLISSEMENTS SERA SYNONYME DE RESPONSABILITÉ ACCRUE.”



◀ En juin 2022, Emmanuel Macron visite l'école expérimentale Menpenti, à Marseille.

➔ sixième et seconde. Et celles que nous allons lancer dès 2023 en CM1 et quatrième.

Votre deuxième grand défi est de convaincre les professeurs de signer le « pacte » que leur a proposé le président : accepter contre rétribution de prendre en charge de nouvelles missions. Comment comptez-vous faire ?

En prenant d'abord des engagements fermes en matière salariale : 10 % de revalorisation en moyenne, notamment sur les 25 premières années de carrière, plus 10 % pour les nouvelles missions, et ce dès la rentrée 2023. En écoutant ensuite ce qu'ils ont à nous dire. Les concertations avec les organisations syndicales vont courir jusqu'à début mars. Je pense très sincèrement que sur le constat des besoins non couverts, la plupart des acteurs du monde éducatif peuvent converger. Nous avons besoin de remplacer les professeurs absents de manière plus efficace – mieux vaut un cours organisé au débotté qu'une heure de permanence. Nous devons former les professeurs en dehors des heures de classe afin de ne pas générer d'absences évitables. Nous avons besoin de rapprocher l'école des familles, de mieux individualiser l'enseignement, de rendre les temps hors classe plus éducatifs, de mieux orienter les élèves, notamment au lycée, un point sur lequel nous sommes encore très défaillants. Les jeunes ont besoin d'accompagnement et je reste persuadé que les professeurs sont les plus à même de leur apporter. Ils connaissent leurs élèves, leurs forces, leurs faiblesses, leurs envies, peuvent susciter un vrai recul sur leurs projets.

Combien d'enseignants signeront ce pacte selon vous ?

Le principe pour les enseignants en poste est celui du volontariat. Pour le troisième trimestre 2023, qui devrait correspondre au lancement du pacte, nous avons provisionné des moyens qui permettront de gratifier au moins 15 % du corps enseignant. Ce serait un bon début. Si les enseignants sont nombreux à s'engager, ce que je souhaite, ce sera parfait et les moyens suivront.

Les problématiques de recrutement sont particulièrement aiguës dans les territoires défavorisés. Envisagez-vous de remettre en cause le fameux « mouvement national » qui affecte uniquement les enseignants en fonction de leur ancienneté ?

Je ne veux pas appuyer sur le bouton atomique mais, oui, la question des mutations doit être repensée. Il est clair que l'offre et la demande ne sont pas adaptées d'un point de vue géographique, notamment en banlieue parisienne, là où les besoins éducatifs sont les plus nombreux. Nous allons avancer sur ces questions en examinant toutes les pistes. Qui d'ailleurs ne sont pas forcément conflictuelles. On peut contractualiser avec les jeunes profs pour qu'ils aient plus de visibilité sur le nombre d'années de service à réaliser avant de revenir dans leur région d'origine. Cette absence de visibilité est un facteur de non-candidature aux concours. Nous devons également repenser la gestion de carrière. Les nouvelles générations ne se voient plus forcément rester quarante ans au même poste pour décrocher in extremis des hausses de salaire significatives et une retraite convenable.

Vous avez aussi érigé le bien-être des élèves au rang de priorité. « L'Obs » a consacré sa couverture de rentrée à ce sujet. Vous avez sûrement relevé, comme nous, un niveau d'anxiété scolaire très élevé. Comment comptez-vous y répondre ?

Dans l'immédiat, par un ensemble de mesures : tout ce qui relève des mobilisations citoyennes autour de l'environnement, mais aussi, bien sûr, la lutte contre le harcèlement scolaire avec la généralisation du programme de prévention pHARE. Sans oublier l'éducation à la vie affective et sexuelle que nous relançons à fond pour contrer l'influence de la pornographie, favoriser des relations meilleures entre les garçons et les filles et réduire drastiquement les violences sexistes et sexuelles dans nos écoles.

Les lycéens que nous avons interviewés mettent en cause la structure même du système scolaire : des programmes à la fois trop lourds et trop superficiels, des horaires trop chargés, des évaluations pas assez constructives, le tout nourrissant un rapport utilitariste au savoir. Entendez-vous ces critiques ?

Je les entends même si je ne peux pas juger de leur représentativité. Ce dont je suis intimement persuadé, c'est qu'on ne fera pas une école meilleure si les élèves n'y sont pas plus heureux. C'est indispensable. Lorsque nous réfléchissons à la manière d'intégrer les notes des épreuves de spécialité du baccalauréat dans la procédure Parcoursup d'accès au supérieur, beaucoup de gens m'objectent qu'il n'est pas possible d'organiser ces épreuves fin mars de peur que les élèves sèchent massivement les cours ensuite. C'est pour moi un constat d'échec collectif. Cela pose la question de l'ennui, des petits décrochages invisibles et, in fine, du sens que l'on donne à l'enseignement. Pourquoi les jeunes Français seraient-ils plus paresseux que leurs voisins qui, eux, vont à l'école jusqu'au début de l'été ? ■



SUR LE WEB

Malaise dans le collège unique, niveau trop faible en langues, grand défi de la mixité sociale et culturelle, laïcité, éducation sexuelle, avenir des prépas, discrimination positive...
Retrouvez l'interview « 360 degrés » de Pap Ndiaye
 sur Nouvelobs.com