

# L'OBS

## La méthode Pap Ndiaye : « Je suis hermétique au piège de l'instantanéité »



Pap Ndiaye à Fort-de-France le 8 octobre 2022. (NICOLAS DERNÉ POUR L'OBS)

Entretien (1/5). Le ministre de l'Éducation nationale s'est longuement livré à « l'Obs » sur son projet pour l'école dans un entretien que nous publions en cinq parties. Aujourd'hui, il nous parle de sa méthode de gouvernement et de son rapport à Emmanuel Macron.

Par Propos recueillis par Gurvan Le Guellec

·Publié le [24 octobre 2022 à 10h57](#)

Temps de lecture 7 min

Et Pap Ndiaye, en ce samedi 8 octobre, vint inaugurer le lycée Schoelcher de Fort-de-France sous les hourras des élèves et des enseignants. On ne l'avait pas anticipé mais le nouveau ministre de l'Éducation nationale, intronisé pour l'occasion « *nouvelle lumière* » de la négritude et fils spirituel d'Aimé Césaire, a un statut de rock star en Martinique. Était-il conscient de ce lien particulier en nous invitant à le suivre pas à pas en visite officielle ? Un petit quelque chose nous dit que oui. Dans l'Hexagone, son quotidien n'est pas toujours aussi gai. On l'imaginait ministre poil à gratter s'attaquant à la question des inégalités scolaires et de la diversité culturelle dans nos écoles, sujets qui lui tiennent à cœur et sur lesquels il se considère « *particulièrement légitime* ». Le voilà rattrapé par la polémique et contraint de prendre position de manière réactive sur le port des robes longues - khamis ou abayas - portées par un nombre croissant de lycéens de confession musulmane.

Son discours est sensé, pertinent – il ne revient pas au ministère de réglementer au millimètre près la tenue des élèves, laissons les proviseurs discuter avec les familles, juger de l'intentionnalité religieuse, et prendre des sanctions si nécessaire – mais cela peine à imprimer. Dans un débat médiatique très binaire, difficile de se faire entendre.

Des constats anciens, quelques professions de foi sympathiques, beaucoup de remerciements... Force est de constater que le [ministre surprise du gouvernement Borne](#) s'est montré extrêmement prudent depuis cinq mois, a fortiori sur ses sujets de prédilection.

Est-ce pour autant une éclipse ou un renoncement ? Pas forcément. Quand on s'inscrit selon son désir dans « *l'épaisseur du temps long* » – en l'occurrence une interview fleuve de deux fois deux heures dans l'A350 d'Air Caraïbes – le ministre historien parle finalement très librement et, en bon intellectuel, ne se soustrait à aucune question.

Première révélation, dont on se doutait bien mais qui va faire inmanquablement tousser à gauche : il se sent « *complètement en phase avec la vision du président en matière d'éducation* ». Et partage le constat de base posé en 2017 : 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 pas pu imposer, il parviendra à le faire advenir en laissant les communautés éducatives se saisir de leur destin.

Seconde révélation : tout soucieux qu'il est de s'appuyer sur la concertation et l'intelligence collective, le prudent Pap n'en nourrit pas moins de très grandes ambitions pour l'Education nationale et réfléchit à des remèdes de cheval pour soigner ses nombreuses maladies. Les dossiers prioritaires qu'il liste dans cette interview constituent autant de grenades dégoupillées : collège faussement unique, avenir des prépas, recrutement et gestion de carrière défaillante des enseignants, manque de diversité sociale et culturelle à tous les étages de la pyramide éducative... Une fois qu'il aura bien observé, bien consulté, bien échangé, viendra le temps des décisions. Et de cette autre qualité dont il se dit bien doté : la capacité de conviction. Aujourd'hui, nous nous arrêtons sur les convictions qui l'ont fait entrer en politique, son rapport à Emmanuel Macron et sa méthode de gouvernement.

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 ». Vous avez la mission de remettre le système scolaire français sur pied. Quel sentiment domine votre esprit cinq mois après votre prise de fonction ?

**Pap Ndiaye** En tant que ministre, je suis attentif aux indicateurs qui montrent que notre école ne produit pas de résultats suffisants en matière d'inégalités, 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 les peindre en rose. Sur tel ou tel sujet, je pourrais affirmer que dans 80 % des cas tout va bien mais, si les 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'Education 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, ça n'est pas totalement anodin : je suis le premier historien ministre de l'Education

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.

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'Education 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 machinerie 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 monsieur le ministre* ». Il faut plus de déconcentration, donner de la respiration au terrain, comme voulu par le président de la République. C'est pourquoi il me paraît indispensable de me déplacer, d'échanger, comme je l'ai fait en Martinique. Pour rencontrer les recteurs et rectrices, mais aussi les enseignants, les jeunes, les parents d'élèves, tous ceux qui participent à la réussite de notre école.

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...

Je suis très conscient du risque, ce que j'appelle le symptôme de l'appartement-témoin. Je ne suis pas dupe non plus des stratégies ou des inhibitions de mes interlocuteurs ; certains sujets sont abordés, d'autres plus délicats ne le sont pas. En passant du temps sur place, on voit tout de même des choses. Et puis, je demande expressément à mon cabinet, lors de ces visites, de me confronter à ce qui ne va pas.

Plus largement, j'ai dit et je réaffirme que l'Education 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. Il faut ouvrir les portes et les fenêtres. 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. Enfin, j'ai envoyé des signaux très clairs, je crois, à l'inspection générale, pour qu'elle assure son rôle d'aiguillon.

Cela vaut aussi pour d'autres instances comme le Conseil scientifique mis en place par votre prédécesseur ?

Oui, tout à fait, on y trouve d'éminents spécialistes de la psychologie cognitive et des neurosciences mais je trouverais pertinent qu'on y croise davantage les regards. En matière d'éducation, il y a des choses passionnantes à retirer de la sociologie, de l'économie, sans parler de l'histoire.

Jean-Michel Blanquer avait des mots très durs pour la sociologie française, notamment les disciples de Bourdieu qui selon lui inciteraient la population à verser dans un « dolorisme morose » et un « complexe victimaire »...

Ça n'est pas ma vision des choses, même si, à tout prendre, je suis plus intéressé en général par la pensée de Boltanski que par celle de Bourdieu qui peut être parfois enfermante. Il y a des travaux passionnants en sociologie de l'éducation.

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 ?

Par définition, 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 de l'éducation une priorité, de manière encore plus accentuée qu'en 2017.

En tant que candidat, il avait pris des engagements financiers clairs. Qui sont aujourd'hui devenus réalité : le budget du ministère va augmenter de 6,5 % pour tutoyer les 60 milliards d'euros.

Jean-Michel Blanquer, lui aussi, nous expliquait qu'il était totalement en phase avec l'Elysée. Pourtant, vos approches sont diamétralement opposées. Il avait un avis sur tout, vous n'avez aucune idée préconçue. Il cherchait à mettre en tension les enseignants, vous souhaitez construire avec eux. Comment expliquer ce mystère ? Le président aurait un double discours, une double personnalité ?

Non, il amorce un second quinquennat avec des engagements nouveaux pris pendant la campagne présidentielle et c'est bien dans ce cadre-là, avec ma personnalité propre, ma sensibilité propre que je m'inscris.

A suivre : l'autonomie « *substantiellement accrue* » des établissements et le « *pacte* » proposé aux enseignants

Propos recueillis par Propos recueillis par Gurvan Le Guellec