

# L'OBS

La méthode Pap Ndiaye : « Le propre d'une révolution copernicienne, c'est qu'elle aille loin »



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

Entretien (2/5). 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, l'autonomie « substantiellement accrue » des établissements et le « pacte » proposé aux enseignants.

Propos recueillis par Propos recueillis par Gurvan Le Guellec

·Publié le [25 octobre 2022 à 11h00](#)

Temps de lecture 8 min

Des constats anciens, quelques professions de foi sympathiques, beaucoup de remerciements... Pap Ndiaye s'est montré extrêmement prudent depuis cinq mois dans ses déclarations. Est-ce pour autant une éclipse ou un renoncement ? Pas forcément. Quand il 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.

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'Éducation nationale et réfléchit à des remèdes de cheval pour soigner ses nombreuses maladies. 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 : l'autonomie « *substantiellement accrue* » des établissements et le « *pacte* » – revalorisation et nouvelles missions – proposé aux enseignants pour contrer la crise de recrutement.

S'agissant du fonctionnement de l'Éducation nationale, Emmanuel Macron parle de la nécessité d'une « révolution copernicienne ». De quoi s'agit-il exactement ?

**Pap Ndiaye** C'est une approche nouvelle qui consiste à susciter des initiatives par le bas plutôt que 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, sera déployé à travers le Conseil national de la Refondation (CNR). Et je l'ai repris pleinement à mon compte. Cette démarche se veut directement opérationnelle. Il ne s'agit pas de dissenter 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. Les académies interviennent en soutien de ces concertations, en mettant à disposition des référents formés à l'animation des débats et nous leur donnons des perspectives claires 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 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 – certains souhaiteront faire cours en extérieur, d'autres disposer de salles flexibles pour s'adapter à chaque moment d'enseignement. En matière aussi 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, sixième et seconde. Et celles que nous allons lancer dès 2023 en CM1 et quatrième.

Beaucoup de professeurs vous répondront que l'efficacité de pratiques pédagogiques ne se mesure pas avec des tests de fin d'année. La pédagogie est un art de la répétition dont les effets peuvent prendre du temps à se déployer...

J'entends ces réserves. Les évaluations interviennent en début d'année pour que les professeurs adaptent leurs pratiques pédagogiques. Il n'est pas question de faire bachoter les élèves sans se soucier de leur réussite à long terme. Je sais que les enseignants français ne tomberont pas dans de tels travers. Par ailleurs, il peut et il doit y avoir un débat sur les procédures d'évaluation, sur une manière peut-être plus qualitative de mesurer l'impact des projets que nous financerons. Ceci étant posé, il faut faire attention à ne pas tomber non plus dans le relativisme scientifique, ce que j'appellerais le discours de l'homéopathie : considérer que, parce que l'efficacité pédagogique comporte une part de mystère, elle pourrait échapper à l'évaluation externe. Nous donnerons du temps aux équipes mais elles devront montrer qu'à un titre ou un autre, à court terme ou à long terme, les projets qu'elles portent ont une efficacité.

Une grande partie de vos anciens collègues universitaires, historiens ou sociologues, n'ont cessé de vitupérer le « new public management », cette gestion par les statistiques et l'évaluation qui serait en train de mettre à bas nos services publics. Vous n'êtes pas sur leur ligne ?

C'est un discours qui me paraît souvent caricatural. Je suis persuadé que l'évaluation est une bonne chose. Il faut pouvoir mesurer, il faut pouvoir comparer. A l'école comme ailleurs. Dans une société démocratique moderne, c'est indispensable.

Quel rôle jouera le Conseil national de la Refondation dans tout cela ? Ce n'est pas très clair...

Le CNR, c'est la grande structure générale. Elle comporte des volets différents comme la santé, l'environnement, le travail... Nous, nous nous occupons de l'éducation. Notre slogan « *notre école, faisons-la ensemble* » pose clairement les choses. Le dispositif est déployé, diffracté dans chaque école du pays. Toutes ces concertations permettront de produire des projets concrets au niveau local mais également de nourrir les débats du CNR éducation qui se réunira pour la deuxième fois en décembre. Vous noterez que nous n'avons pas fixé de date limite au processus pour que chacun s'engage à son rythme. Il faut, comme je le disais, respecter l'épaisseur du temps, même si les débuts sont d'ores et déjà très encourageants. Près de 1000 établissements se sont déjà lancés dans la démarche.

N'y a-t-il pas un risque que les établissements les plus dynamiques se mobilisent tandis que d'autres moins bien managés restent à l'écart du mouvement ? Pour leurs élèves, ce serait la double peine...

Les concertations sont placées sous la responsabilité des chefs d'établissement et des directeurs d'école. Je suis convaincu que beaucoup d'entre eux prendront l'initiative de les lancer mais, si ce n'est pas le cas, des parents d'élèves, des enseignants, voire des élus locaux pourront tout à fait les solliciter.

Pensez-vous que les parents d'élèves oseront vraiment débattre de pédagogie avec les personnels de direction et les enseignants ? Cela n'est pas du tout dans les us et coutumes de nos écoles...

J'ai le sentiment que les familles n'ont plus le rapport purement révérencieux à l'autorité scolaire qu'on pouvait constater il y a quarante ans. Les gens prennent la parole, s'informent par de nombreux canaux. Je veux bien croire qu'il existe encore des inhibitions chez certains, d'autant que la démarche est inédite mais je ne suis pas de ceux qui disent « *on ne l'a jamais fait, donc ça ne peut pas marcher* ». Ce constat vaut aussi pour les élèves qui ont des choses à dire, y compris en primaire, et qu'il va falloir écouter. On se laisse le temps, on observe, on regarde ce qui se passe, c'est ma méthode.

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 les embarquer dans cette aventure alors que nombre d'entre eux se disent fatigués et peu désireux de « travailler plus pour gagner plus » ?

En prenant d'abord des engagements fermes en matière salariale : 10 % de revalorisation en moyenne, 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. Et, à ce que je sache, aucune organisation ne s'est montrée opposée par principe à la discussion. 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 défailants. La réforme du lycée lancée par mon prédécesseur permet de mieux préparer les jeunes au supérieur, de les inciter plus tôt à être acteurs de leur projet, mais elle souffre d'un déficit d'accompagnement. Les jeunes se retrouvent trop souvent seuls à choisir leurs spécialités en première-terminale puis leurs formations dans le supérieur. Ils ont besoin d'aide et je reste persuadé que les professeurs sont les plus à même de l'apporter. Ils connaissent leurs élèves, leurs forces, leurs faiblesses, leurs envies et peuvent apporter 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 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. Il faut leur ménager des portes de sortie vers d'autres administrations, pas forcément celles de l'Education nationale, mais également vers le secteur privé. On mésestime les compétences que développent les professeurs dans leur pratique professionnelle : capacités de synthèse, d'animation d'équipe, d'expression orale... Avoir plus de flux entrants mais également plus de flux sortants, à tout âge, permettrait de rendre le système de mutation plus dynamique et moins frustrant.

Revenons à la question salariale. Même avec une revalorisation de 20 %, cela nous laisse très loin des pays européens les mieux disant. Peut-on imaginer qu'un jour un professeur débute sa carrière à plus de 3 000 euros brut comme dans de nombreux pays ? Pourquoi la France ne parvient-elle pas à faire cet effort ?

Nous faisons déjà de gros efforts. Nous avons fait nos calculs. Pour un enseignant avec cinq ans d'ancienneté qui accepterait de prendre en charge de nouvelles missions – ou d'être valorisé à ce titre s'il les réalise déjà – la hausse de salaire pourrait être de 24 %. [\[LS3\]](#) Ça devient très significatif. Enfin, il y a une épure budgétaire à respecter. Nous avons accumulé un tel retard qu'hélas nous ne pouvons pas tout résoudre d'un coup de baguette magique.

On parle sans cesse de la responsabilité des enseignants dans le blocage des réformes éducatives mais ne souffre-t-on pas aussi d'un problème d'encadrement ? Un inspecteur général en fin de carrière me disait un jour : « Nous sommes très bons pour concevoir des réformes de haute volée mais très nuls pour les mettre en œuvre »...

Le projet que nous portons va amener nos cadres à changer profondément leur manière de travailler. Nous voulons une administration moins verticale et prescriptrice, plus à même d'apporter de l'accompagnement et du conseil.

Vieux discours encore, déjà entendu chez vos prédécesseurs...

Il ne suffit pas de le prôner, il faut le faire. A la rentrée, j'ai réuni pour la première fois depuis dix ans l'ensemble des inspecteurs de l'Education nationale – soit 1 600 personnes. La teneur de mon discours a été très claire : « *Vous accompagnez, vous conseillez, vous vous concentrez sur votre expertise pédagogique, c'est ça le cœur de votre métier et, en contrepartie, nous vous libérerons de certaines tâches chronophages et à plus-value limitée.* »

*A suivre : le niveau qui baisse, les apories du collège unique et l'éducation affective et sexuelle.*

Propos recueillis par Propos recueillis par Gurvan Le Guellec