

Les enjeux d'une « nouvelle gouvernance »

Michel GONNET, secrétaire général

septembre 2011

Depuis le début du quinquennat, le service public d'éducation a subi de profondes transformations dans le domaine de la gouvernance qui modifient les métiers de l'inspection et induisent de nouvelles relations de travail avec les enseignants. À cet égard, nous avons eu récemment connaissance du projet de décret redéfinissant l'organisation de la gouvernance du MEN.

Ce projet de décret s'inscrit dans le contexte de « rupture » que nous connaissons depuis le début du quinquennat qui veut subordonner la politique éducative de l'État à la réduction de la dépense publique. La RGPP, la LOLF et le NMP sont désormais les matrices de toutes propositions de « réformes ». Les objectifs qui sont à atteindre ne sont pas tant des objectifs pédagogiques que des objectifs budgétaires. C'est bien dans ce sens que s'articulent les politiques publiques, et ce décret marquera sans aucun doute un renforcement des prérogatives administratives et gestionnaires au détriment des prérogatives pédagogiques et disciplinaires.

Les présupposés idéologiques des « réformes » du service public

Ce qui a longtemps présidé à l'organisation du service public dans le modèle français se définissait en termes de missions au service de la collectivité, avec l'observance

des principes républicains d'égalité de traitements des usagers et d'impartialité des agents. Désormais, la gestion et l'organisation du service public s'inspirent du NMP (new management public ou nouveau management public) importé des modèles anglo-saxons et du monde de la production. Ce qu'on attend désormais du service public est de l'ordre d'une prestation de service « efficace » rendue à coût réduit à un usager-consommateur. À cette fin, le pouvoir actuel utilise plusieurs leviers.

C'est d'abord l'introduction d'une mise en concurrence des cadres du système éducatif. Par exemple, les inspecteurs voient s'introduire dans leur rémunération des parties variables référées à l'exécution d'une lettre de mission et à la manière de servir. De la même façon, les établissements et autres unités administratives sont soumis à différents dispositifs qui poursuivent ce même but : contrats d'objectifs, publication d'indicateurs de performances, assouplissement de la carte scolaire, dialogue de gestion.

Ensuite c'est la transformation et l'utilisation des dispositifs d'évaluation en mesure de performances immédiates. Ceux-ci sont centrés sur quelques indicateurs censés être représentatifs de la production du service et constituent un mécanisme essentiel de ces réformes. Dans le système éducatif, sont observés en tant

qu'indicateurs les résultats aux évaluations nationales (CE1, CM2), les taux de réussite aux examens, les taux de passage ou de redoublement. Pourtant, ces indicateurs partiels sont loin de rendre compte des résultats et des effets réels de l'école.

Enfin, nous soulignerons l'introduction persistante d'un vocabulaire de référence, qu'on le veuille ou non, à la gestion des entreprises privées à vocation lucrative : les termes « pilotage » et « management » sont désormais systématiquement corrélés aux missions affectées par l'exécutif politique aux inspecteurs. Les pratiques liées à l'établissement de « tableaux de bord » bardés d'indicateurs divers sont largement promues auprès de nos collègues.

L'organisation du système et de ses acteurs

Historiquement, le système éducatif s'est progressivement structuré sous la responsabilité des pouvoirs politiques successifs en un ensemble de dispositifs qui déterminent les conditions de fonctionnement de l'activité éducatrice. Or, il n'en reste pas moins que ces dispositifs ont été produits dans le cadre d'une tension avec les forces des collectifs de la profession enseignante qui assure l'activité elle-même (syndicats et associations pédagogiques diverses).

Ainsi, ce qui est visé dans les nouvelles formes d'organisation introduites, c'est l'accélération d'une certaine rupture entre la profession enseignante et ses cadres. L'administration du système éducatif public se caractérisait par un aspect particulier : ce système était géré par des acteurs expérimentés de l'enseignement, universi-

taires et inspecteurs pédagogiques, reconus et sélectionnés pour leurs compétences dans ce domaine très complexe. À l'évidence, il s'agit de produire de nouveaux hauts dirigeants désormais plus coupés de la profession d'origine, soit parce qu'ils seront attirés « par le haut », soit parce qu'ils ne seront pas originaires de son terrain.

Quelques propositions pour construire une gouvernance démocratique

Au SNPI-FSU, nous sommes loin d'être contre toute réforme ; c'est le sens de celles qui sont mises en place que nous combattons. En effet, qui pourrait contester la nécessité d'une bonne gestion de l'argent public ou l'exigence d'évaluations de résultats ?

D'abord, il y a certainement d'autres principes à poser que ceux qui consistent à considérer l'utilisateur comme un consommateur individualiste, l'enseignant comme un producteur de chiffres ou de cases à cocher et l'inspecteur comme un contrôleur d'indicateurs de performance.

Ensuite, les pratiques des métiers de l'encadrement en général et de l'inspection doivent être résolument fondées sur une éthique progressiste et humaniste. Les fonctions d'impulsion et d'animation des équipes que les inspecteurs du SNPI-FSU promeuvent s'appuient principalement sur la responsabilité, l'esprit d'initiative et la professionnalité des personnels.

Enfin, dans le domaine d'évaluation, les inspecteurs pensent qu'évaluer est le ré-

sultat d'une délibération entre les individus. Il n'y a pas de valeur en soi : elle ne peut être que l'objet d'une construction sociale et intellectuelle. Lorsqu'elle est imposée sans avoir été discutée, elle appartient alors au registre de l'idéologie. Une évaluation qui dissocie des indices quantitatifs de leur environnement reste ignorante des conditions de fabrication de ces indices et des réalités dont ils prétendent rendre compte. Elle ne peut conduire qu'à des conclusions et des décisions douteuses.

Michel GONNET
Secrétaire général du SNPI-FSU