

## La difficile conquête de l'autonomie collective

Au moment où le sujet de l'autonomie des établissements scolaires est redevenu un sujet d'actualité qui provoque de sains débats, il est intéressant d'observer comment, en France, cette idée a politiquement et discrètement glissé de la gauche vers le centre-droit et la droite, sans pour autant renier ses origines. Désormais, ni de gauche ni de droite, elle est bien dans l'air du temps !

Très tôt, après mai 1968, l'idée d'autonomie collective fut mise en avant par de nombreuses associations professionnelles comme le GFEN, les Cahiers pédagogiques, Éducation et Devenir, mais aussi les syndicats réformateurs. C'était alors clairement un thème de gauche, présent dans les rapports rédigés à la demande d'Alain Savary, par Antoine Prost sur les lycées, Louis Legrand sur les collèges, André de Peretti sur la formation, rapports qui eurent les succès relatifs que l'on sait.

Plus tard, l'idée fut reprise par des ministres parfois d'un autre bord politique, comme Christian Beullac ou René Monory, mais aussi plus récemment, par Najat Vallaud-Belkacem, puis aujourd'hui par Emmanuel Macron. Il faudrait donc plusieurs pages pour décrire, affiner et analyser cette évolution politique qui s'est faite par étapes et qui sans doute doit beaucoup aux sciences de gestion, discipline universitaire mondiale très active.

Notons qu'à partir de 1983, durant les vingt années des trois vagues de décentralisation, fut mise en avant l'importance du *local* et de la *proximité*, des thèmes chers aux *innovateurs engagés* aujourd'hui. On peut noter qu'alors (sauf exception avec les ZEP), la majorité des sujets donnant aux acteurs de terrain des marges d'autonomie collective à employer comme ils le souhaitent, ont eu une courte durée de vie : les 10%, les PAE, les démarches de projet, le contrôle continu des connaissances, les TPE, la formation continue des enseignants, etc. Ils étaient souvent créés par un ministre, à peine tolérés par son successeur et supprimés par le suivant, indépendamment de leurs options politiques. À l'Éducation nationale, ainsi va le cycle des innovations institutionnelles lorsqu'elles ont pour but de favoriser l'autonomie collective. Notons, au passage, qu'il y aurait long à écrire sur *l'innovation*, cette idée proche et qui révolte les *statuologues* !

Des virages politiques se sont succédé après les années 1980, à travers les démarches de projet, la communication et l'évaluation des politiques publiques. Sur ce dernier point, si l'on en croit le N°178 d'Administration et Éducation que l'AFAE vient de publier, à l'Éducation nationale, en 40 ans, on ne discerne aucun progrès, malgré l'impulsion initiale donnée par ce que l'on nomme « la circulaire Rocard ».

Observons encore qu'en 2001, avec le vote à l'unanimité d'une loi organique des lois de finances, la LOLF, il fut préconisé que tout le secteur public se mette à pratiquer un *pilotage par les résultats*. Ce concept fut très lent à pénétrer le monde scolaire, enclin à avoir les yeux plus rivés sur le passé que vers le futur. Pourtant, *sur le terrain, qui ne vise pas la qualité, voire l'excellence des résultats des actions qu'il conduit ?* Pourquoi, aussitôt, chaque enseignant ne s'en est-il pas emparé ? Ce mouvement quasi mondial connu suivant les pays et les périodes qui suivirent, de multiples variantes tenant aux cultures et à l'Histoire de chaque lieu.

### L'idée d'autonomie collective

Depuis 25 ans, l'autonomie collective est un sujet moins politique et moins administratif au sens étroit du terme, car influencé par les sciences de gestion. Concrètement, nous le savons, le terrain scolaire français est souvent entre les mains d'un *ventre mou pédagogique* voulant bien faire, sans plus, mais heureusement tiré par les actions des *innovateurs engagés* qui furent très remarqués pendant la crise sanitaire. Ce ventre mou est donc bordé par l'immobilisme paralysant des *statuologues* d'un côté et par les dynamiques et entraînants *innovateurs engagés* de l'autre.

Au printemps, cette idée d'autonomie collective a été replacée sous les projecteurs de l'actualité par le Conseil National de la Refondation (CNR). Il lui donne un spectaculaire coup d'accélérateur. Cette initiative présidentielle ouvre des espaces de liberté collective. Mais certains voient en elle l'influence de ce qu'ils considèrent comme une volonté *libérale*, sans préciser le sens qu'ils donnent à ce mot valise, même si l'on devine les influences marxistes qui les imprègnent. En fait, l'autonomie collective se situe dans la tension entre les extrêmes politiques, comme si elle ne s'affichait ni de gauche ni de droite, tout en étant partagée entre les initiatives de groupes pédagogiques divers, dont ceux qui prônent l'immobilisme ! Qui donc, aujourd'hui, souhaite voir se développer l'autonomie collective ?

Dans *l'École de mes rêves* (mon dernier livre), l'innovation et l'autonomie collective constituent l'un des quatre piliers de cette école. Nous sommes tous bien conscients que forger du *commun*, demande de la volonté collective, du courage, des compétences *collectives* et surtout le sens des responsabilités et du rendu de comptes, ce qui, actuellement, en règle générale, fait souvent et cruellement défaut sur le terrain. Là est donc le problème.

Le cadre récemment proposé par les pouvoirs publics avec le CNR afin de faciliter les initiatives collectives, n'est-il pas *une occasion formidable* à saisir, quelles que soient les intentions réelles de ceux qui nous gouvernent et que l'on ne peut pas connaître ? Sans doute est-il une opportunité pour que les *innovateurs engagés* puissent agir sans être brimés par leurs proches, sans tomber sous les fourches caudines des *statuquologues*, chantres de l'immobilisme, qui ne font jamais confiance à personne sauf aux circulaires. Pour qu'ils puissent tirer le navire en entraînant avec eux le *ventre mou* ?

Après 70 ans d'uniformité stérile et génératrice d'iniquité croissante, le temps est venu de donner une chance aux équipes dans les établissements, à charge pour l'État d'assurer la **régulation** de l'ensemble. Il devra donc apprendre à le faire, ce qui me semble bien au-delà de ses savoir-faire actuels. C'est aux antipodes de la culture bureaucratique wébérienne.

Comme le fait remarquer Jean-Charles Ringard : « il ne peut y avoir ni autonomie sans responsabilité, ni responsabilité sans évaluation, ni évaluation sans conséquence ». L'autonomie collective est donc une redoutable conquête à mener ! Mais pour tous, *quelle formidable opportunité d'apprentissages*. Je ne résiste pas à l'envie de citer un écho de J.F. Kennedy, que m'a aimablement soufflé Claude Bisson-Faivre : « Je me demande si l'autonomie collective n'est pas plus une nouvelle frontière à atteindre qu'un défi à relever ». Et s'il avait raison ?

**20 septembre 2023 | Alain Bouvier - Recteur et Professeur associé à l'université de Sherbrooke**