



Conseil National de l'Innovation

Pour la Réussite Scolaire

Rapport au Ministre de l'Éducation Nationale

PREAMBULE

L'annonce et la mise en place du Conseil national de l'innovation pour la réussite scolaire, par le Ministre de l'Éducation nationale, le 20 novembre 2000, visent à renforcer les capacités d'initiative de ceux qui doivent contribuer à la réussite de tous les élèves. Ce rapport doit permettre d'affirmer, conformément à l'arrêté du 04 octobre 2000 et grâce aux échanges, travaux fructueux de cette première année de fonctionnement, le positionnement, les actions et les projets de ce Conseil créé pour soutenir, accompagner et amplifier la volonté de changement.

LE CONSEIL : instance souple, aux contours en mouvement, il se réunit en assemblée plénière trois à quatre fois par an. Le Secrétariat général et la Commission permanente assurent l'organisation de son activité, notamment le suivi des travaux des groupes de réflexion.

NATIONAL : vision nationale de la politique éducative ou initiative locale, parfois embryonnaire, d'un petit groupe de praticiens dits de terrain ? Le Conseil doit réconcilier ces deux axes souvent jugés antagonistes dans l'imaginaire du système scolaire. Aller du plus petit au plus grand, en interrogeant les degrés de liberté d'initiative du système, constitue aujourd'hui encore une démarche originale dans l'histoire des politiques éducatives.

DE L'INNOVATION : processus complexe fondé sur l'initiative et l'essai, voire le tâtonnement, l'innovation suscite une définition multiple. On peut qualifier d'innovant un phénomène social qui est d'abord un processus de changement, avec sa part d'incertitudes s'inscrivant dans une durée. L'innovation doit impliquer la collectivité en visant l'amélioration des apprentissages scolaires et sociaux. **Le Conseil se donne pour mission d'accompagner l'évolution du système éducatif, de libérer les capacités d'initiative de ses acteurs et de leur redonner confiance dans leurs capacités, leurs talents et leurs possibilités d'agir.**

POUR LA RÉUSSITE SCOLAIRE : l'innovation qui retient l'attention du Conseil est celle qui permet la réussite de tous les élèves. Appréhendant les différentes facettes de l'institution scolaire, le Conseil doit les éclairer avec force, qu'il s'agisse des méthodes ou de l'organisation des structures sans négliger les contenus, autant d'éléments qui sont, parfois, des freins aux apprentissages de certains.

- **IDENTIFIE** ce qui se fait en interrogeant la diversité des pratiques. L'abondance des sources et des regards donne à ce projet une dimension pharaonique. Ce qui peut apparaître comme un inventaire est en fait le produit d'une élaboration qui part des praticiens pour aller vers le « labelliseur ». Les travaux du Conseil montreront que ce repérage s'inscrit dans les temps de l'innovation, avec ses certitudes et ses doutes. **Il s'agit toujours d'identifier ce qui permettrait à ceux qui sont mal à l'aise dans le système... de réussir.**

- **ÉVALUE** les pratiques innovantes. La forme, le contenu de l'évaluation dépendent étroitement des objectifs qui lui sont assignés. Ces derniers sont de différentes natures : conforter les équipes innovantes, légitimer leurs pratiques, apprécier l'impact de leur action sur la réussite des élèves, permettre à l'Institution de décider à ses différents niveaux. L'évaluation requiert donc de porter sur les pratiques innovantes la diversité et la complémentarité des regards des corps d'inspection, des directions du ministère, des chercheurs et des innovateurs eux-mêmes.
- **SOUTIENT ET IMPULSE**, après repérage, les pratiques pertinentes, afin de les amplifier, en identifiant les conditions nécessaires à leur extension ou à leur essaimage et en localisant les espaces pédagogiques et institutionnels à irriguer. Ce qui fonctionne est-il transférable et à quelles conditions ? L'histoire de l'éducation, et celle des mouvements pédagogiques en particulier, est là pour interpeller avec force le Conseil : quels freins ont empêché les novateurs efficaces de sensibiliser plus de praticiens ? Dans une école en mouvement, ce qui réussit doit pouvoir durer, avec un soutien marqué et un accompagnement compétent. Il n'en est pas toujours ainsi : pourquoi ?

- **COMPARE ET ECHANGE**

Il est désormais indispensable de penser le système éducatif français dans le contexte européen. L'innovation doit se nourrir des apports des divers pays de la Communauté comme elle doit se développer en synergie avec eux pour faire bouger ensemble chaque univers éducatif.

- **INNOVE AU SERVICE DES ORIENTATIONS DE LA POLITIQUE EDUCATIVE**

Si l'innovation doit affecter l'ensemble des activités éducatives, l'attention du Conseil doit se porter tout particulièrement sur chacun des grands chantiers ouverts par le Ministre. Chacun d'entre eux s'inscrit en effet dans un ensemble visant à adapter l'enseignement aux évolutions économiques, sociales et culturelles ; chacun est un domaine où l'innovation est sollicitée, recherchée et indispensable dans la mesure où une modification profonde des pratiques et une approche nouvelle des apprentissages sont induites par ces transformations. Les grands textes qui fondent ces orientations pour les lycées (mai 2000), les écoles (juin 2000) et les collèges (avril 2001) répondent tant à des besoins socio-pédagogiques qu'à des attentes socio-culturelles. Ils s'inscrivent dans la mise en œuvre et les orientations de la loi de juillet 1989.

Le Conseil entend s'appuyer sur ces orientations autant qu'encourager à les mettre en œuvre par des actions et pratiques anticipant le calendrier. Il interviendra pour assurer l'accompagnement et le suivi afin de disposer des meilleures conditions de réussite. Les innovateurs sont des précurseurs et le Conseil veut leur être une aide pour favoriser la mise en place de leurs pratiques.

Les travaux du Conseil devraient permettre de répondre à ces questions. La volonté d'un changement à mille faces existe : le Conseil en est l'un des miroirs. Il n'y aurait pire piège pour l'innovation que celui d'être enfermée dans une instance unique et totalisante. **Depuis sa création, ce Conseil se pense comme une structure évolutive.**

SOMMAIRE

Préambule : le Conseil

Identifie
 Évalue
 Soutient et impulse
 Compare et échange
 Innove au service des orientations de la politique éducative

Quelle innovation ? Pour qui ? Pour quoi ?

Page 8

- 1) L'innovation, une idée toujours neuve...
 - a) Une longue histoire
 - b) Un état d'esprit
- 2) L'innovation, des formes multiples
 - a) Le tâtonnement expérimental
 - b) L'évolution des pratiques
 - c) Une culture de l'innovation
- 3) L'innovation, un enjeu
 - a) Des contradictions à surmonter
 - b) Des espaces de liberté à conquérir
 - c) Une société à rapprocher de son Ecole

Chapitre 1 : L'état de l'innovation dans le système éducatif

Page 13

- 1) Des freins et des obstacles
 - a) Le discours officiel et la pratique effective
 - b) Les programmes et les méthodes
 - c) Les difficultés du travail en équipes
 - d) La formation des personnels et la gestion des ressources humaines
 - e) La gestion des établissements et l'attribution des moyens
 - f) Les rythmes scolaires
- 2) Des interrogations
 - a) Les pionniers toujours à la marge ?
 - b) Les effets de l'encouragement institutionnel ?

- c) Les malentendus entre les acteurs du monde éducatif l'institution ?
- 3) Des leviers et des marges de manœuvre
 - a) Un pilotage institutionnel adapté
 - b) Le mode d'emploi de l'innovation
 - c) Les raisons d'innover

Chapitre 2 : L'activité du Conseil

Page 20

- 1) Le fonctionnement
 - a) Des séances plénières
 - b) Des groupes de travail
 - c) Un secrétariat général
- 2) Les travaux des groupes
 - a) L'inventaire de l'existant : pharaonique et méconnu
 - b) La transformation des freins en leviers
 - c) La création d'établissements innovants
- 3) La communication et la diffusion d'informations
 - a) Dire l'innovation dans les salons, les colloques
 - b) Editer des documents sur l'innovation
 - c) Communiquer l'innovation aux medias
- 4) Les coopérations et les échanges
 - a) Avec les directions et instances du ministère
 - b) Avec les partenaires de la communauté éducative

Chapitre 3 : Les perspectives et les projets

Page 30

- 1) Les axes de travail et leur mise en œuvre
 - a) Capitaliser l'innovation
 - b) Installer le droit à l'innovation
 - c) Impulser les actions innovantes
 - d) Former les acteurs de l'innovation
 - e) Diffuser l'innovation
 - f) Innover au sein de l'Europe
 - g) Innover dans les Départements et Territoires d'Outre-mer
 - h) Penser l'ergonomie scolaire
 - i) Évaluer l'innovation et innover dans l'évaluation
 - j) Associer les partenaires à l'innovation dans le système éducatif

2) Les recommandations

Annexes

Page 43

- Les ressources
- La révision des textes
- Un cahier des charges
- L'appel à projet
- Le projet, l'autonomie, le contrat
- La formation des personnels
- Des projets d'actions innovantes en Guyane
- L'innovation dans les annonces du Ministre
- Un exemple de blocage !

QUELLE INNOVATION, POUR QUI, POUR QUOI ?

1) L'innovation, une idée toujours neuve...

a) Une longue histoire

Le terme est souvent employé sans que son contenu soit explicité et le thème n'est pas nouveau... si l'on se réfère à quelques ouvrages significatifs, ou aux nombreux travaux de chercheurs ou d'organismes, comme l'Organisation de Coopération et de Développement économiques.

L'institution elle-même, après l'appel à l'initiative du ministère d'Alain Savary (notamment avec les zones d'éducation prioritaire (ZEP) et les projets d'action éducative (PAE), a engagé, à partir de mai 1988, le développement des projets d'établissement et une aide à l'innovation, notamment par la mise en place d'un fonds d'aide à l'innovation.

Les orientations descendantes, malgré un affichage d'appel à l'initiative ont contribué à un empilement des dispositifs. Les acteurs de terrain peuvent avoir le sentiment que leurs innovations ne sont soutenues, reconnues que si elles entrent dans des cadres préétablis. L'innovation est pour l'essentiel définie de façon incantatoire, les thèmes et le cadre d'expérimentation sont imposés par l'Administration ou laissés à l'initiative ponctuelle ou marginale.

Le Conseil est confronté à des interrogations : quelles différences avec les expérimentations, la recherche-action, les Projets d'actions éducatives, le Programme national d'innovation, les écoles en charte... ?

b) Un état d'esprit

Aujourd'hui face à ces ambiguïtés, effets de mode, incompréhensions ou doutes, mais aussi au regard des travaux de recherche et aux décisions ministérielles, le Conseil entend préciser son rôle et donner une « définition » compréhensible qui distingue l'innovation de l'expérimentation, de la recherche et des politiques éducatives.

« L'innovation résulte d'une intention et met en œuvre une ou des actions visant à changer ou modifier « quelque chose » (un état, une situation, une pratique, des méthodes, un fonctionnement), à partir d'un diagnostic d'insuffisance, d'inadaptation ou d'insatisfaction par rapport aux objectifs à atteindre, aux résultats, aux relations de travail ». L'innovation est de l'ordre de l'inventivité, de l'initiative par le renouvellement des méthodes ou de l'organisation ou des contenus. Elle se situe explicitement dans une visée de changement pour améliorer la réussite scolaire, perfectionner ou rendre plus efficace l'existant : elle est un travail quotidien d'adaptation à l'évolution et ne se satisfait pas des résultats ou de l'organisation de l'existant, de la routine, de l'imitation.

L'innovation est un état d'esprit, une démarche d'action recherche permanente sur le lieu de travail.

2) L'innovation, des formes multiples :

a) Le « tâtonnement expérimental »

Un type d'innovation, qui vient de tous les acteurs (professionnels, parents, élèves et partenaires), offre une réponse souvent temporaire, à des situations d'urgence. L'innovation se fonde alors sur le « tâtonnement expérimental ».

Un autre type, qui s'inscrit dans le cadre des missions de l'école, développe davantage le changement de l'organisation (structures, méthodes, contenus) : l'innovation vise des modifications dans les comportements et les relations.

D'autres innovations se construisent sur la base d'un protocole qui précise les objectifs, la mise en œuvre et l'évaluation.

Par ailleurs, il ne faut pas oublier l'évolution des pratiques professionnelles liées à des changements de structures, de programmes...

Le Conseil de l'innovation n'est pas un organisme de recherche et ne s'engagera pas dans une exploration des diverses acceptations de l'innovation. S'il entend prendre en compte les travaux de recherche, et les faire connaître pour aider à la compréhension des pratiques, il veut avant tout aider à leur développement. La définition choisie vise à spécifier les orientations et l'originalité du Conseil par rapport aux dispositifs antérieurs et, surtout, à impulser et soutenir des démarches, accompagner des pratiques. Elle s'inscrit dans une volonté de développer chez tous les personnels une **culture de l'innovation**.

b) L'évolution des pratiques

La condition *sine qua non* du développement de ces innovations **est la mobilisation et la participation des acteurs, leur intervention, leur appropriation des objectifs comme des méthodes**, la définition de leurs marges de liberté et d'initiative. Il s'agit aussi de reconnaître la possibilité pour les innovateurs de changer les règles ou les normes, pour tout ou partie, alors qu'ils n'en ont pas la maîtrise. Cela suppose un accompagnement de type conseil scientifique. Les effets escomptés doivent être déterminés et les effets produits analysés. Cette approche de l'innovation s'appuie sur l'esprit d'initiative, le sens des responsabilités, l'aptitude à l'autonomie de ses acteurs, ainsi que sur une excellente connaissance des textes et du système.

c) Une culture de l'innovation

Le Conseil entend encourager les tentatives de création des personnels, s'appuyer sur leur capacité à renouveler leurs pratiques et sur leur volonté de s'adapter sans

attendre des directives descendantes. L'innovation est un effort délibéré destiné à améliorer de manière durable et mesurable les pratiques pour atteindre les objectifs d'éducation.

Le Conseil entend reconnaître, valoriser et développer les « innovations-chantier » (à l'initiative des acteurs) sans pour autant négliger les « innovations-laboratoire » (expérimentations sur protocole de recherche), forcément limitées, mais qui demeurent nécessaires quant à la recherche en sciences humaines et qui obéissent à une approche scientifique.

3) L'innovation, un enjeu

a) Des contradictions à surmonter

Un premier constat doit être établi, face aux dénigrements dont l'école est l'objet : le système éducatif a profondément changé depuis les années 80 : beaucoup plus qu'on ne le dit mais moins qu'il ne le faudrait.

Si ce changement, dans le sens d'une adaptation et d'une meilleure efficacité, doit être apprécié à sa juste mesure, l'École n'en demeure pas moins le lieu de contradictions difficilement supportables pour les élèves et leurs parents, comme pour les personnels. Compte tenu du manque de lisibilité de ses objectifs, elle renvoie souvent à l'extérieur une image floue ou opaque :

contradiction entre des attentes multiples et hétérogènes et une administration préoccupée légitimement par des contraintes de gestion des moyens ; contradiction entre une demande de toujours plus (plus de professeurs, d'heures, de classes, de moyens, de contenus, d'activités...) et de toujours moins (moins d'élèves, d'heures, de jours...) ; contradiction entre le souhait que les jeunes soient reconnus et respectés à l'école et une incompréhension, voire une démission de la société adulte à l'égard des jeunes, notamment en ce qui concerne les comportements de simple civilité (démission qui n'est pas exempte de crainte ou de méfiance systématique vis-à-vis de « la » jeunesse ; contradiction entre une volonté d'épanouissement et de liberté dans l'école et une exigence de parcours pré-professionnels réussis.

Consumérisme exacerbé au nom de l'intérêt des enfants d'un côté, repliement corporatif, justifié par la défense de la culture républicaine de l'autre : des mondes qui se font face, parfois s'agressent, souvent ne se comprennent plus.

Pourtant l'innovation existe, et depuis longtemps : souvent ignorée ou clandestine, trop cadrée ou mise en vitrine... Nombre d'écoles, de collèges, de lycées se sont efforcés de répondre aux attentes des élèves, d'utiliser de nouvelles méthodes, de mettre en place des dispositifs, notamment pour diversifier les parcours. Des premières opérations jeunes en difficulté aux récents travaux personnels encadrés (TPE), nombreuses sont les initiatives préconisées par l'institution dans sa volonté de s'adapter, ou initiées localement pour mieux servir les jeunes.

Or, malgré les discours officiels, malgré la loi de 1989, malgré les circulaires, l'insatisfaction règne encore. Des réticences, plus ou moins avouées, des freins et des blocages, plus ou moins visibles, empêchent l'innovation de se répandre plus largement.

b) Des espaces de liberté à conquérir

D'une certaine manière, **le premier besoin du système éducatif est de disposer d'espaces de liberté**. Malgré les déclarations d'intentions généreuses, les innovations restent trop souvent tolérées, voire concédées, lorsqu'elles ne sont pas bloquées ou empêchées. Elles sont obligées de se justifier en permanence face à des interlocuteurs institutionnels ou hiérarchiques méfiants ou sceptiques : **si l'on veut que l'innovation se diffuse, il faut en reconnaître la légitimité et la placer au cœur de la politique de l'institution et du recrutement de l'encadrement. C'est ce qu'a décidé le Ministre par la création du Conseil de l'innovation, donnant par là même une reconnaissance institutionnelle à l'innovation. Le Conseil a pour première mission d'accompagner l'évolution du système et de libérer toutes les capacités d'initiative de ses acteurs.**

L'enjeu d'un soutien affirmé à l'innovation est là : faire confiance à tous les acteurs pour qu'elle irrigue l'ensemble du système, redonner confiance à ces acteurs sur leurs capacités et possibilités d'agir. L'enjeu de son extension, pour l'institution, est de démontrer sa capacité à se transformer et s'adapter pour prendre en charge tous les élèves et leur offrir des parcours individualisés afin que tous réussissent.

c) Une société à rapprocher de son Ecole

L'objectif du Conseil, en appuyant les innovations, en les suscitant, en les accompagnant, est de redynamiser l'ensemble et de **réconcilier la société avec son École**. Pour cela, les missions de l'école et les objectifs doivent être redéfinis et largement diffusés. Les enseignants doivent connaître leurs missions, les parents et les élèves les objectifs à atteindre (en termes de *minima* et de *maxima*), à chacun des niveaux du système éducatif. La motivation n'est possible que si le but est clair pour tous les acteurs.

L'enjeu, pour l'innovation, est de prendre en compte les attentes dans leur diversité, de répondre aux besoins multiples dus aux situations culturelles ou sociales, de comprendre les aspirations individuelles, de s'adapter en permanence aux évolutions sociales. L'originalité du Conseil est, par le suivi et l'expertise, de porter un regard critique : **l'innovation n'est pas innover pour innover, l'innovation est innover pour donner du sens et de la vitalité aux valeurs de liberté, d'égalité et de fraternité, en veillant aux acquisitions des élèves**. L'innovation n'est pas simplement une adaptation ou une soumission aux modes ; elle n'est pas un moyen pour contraindre l'école à obéir aux injonctions sociales ou économiques.

La finalité de l'innovation est d'ouvrir l'école à tous les talents. Par l'articulation entre les savoirs, les pratiques et les valeurs, elle rejoint les finalités d'une éducation du futur citoyen à la démocratie, un citoyen à la fois responsable et créateur.

La réflexion sur l'innovation et ses enjeux est une nécessité pour le Conseil, en termes de motivations et de choix d'orientation. Elle veut être une réponse et une amorce pour « organiser le débat sur l'innovation avec les responsables du système éducatif, les chercheurs, les représentants des associations ou des mouvements pédagogiques, les experts étrangers » : une des tâches qui lui sont confiées et qu'il entend étendre l'an prochain. (Arrêté du 04-10-2000 publié au Bulletin officiel du Ministère de l'Éducation nationale du 02-11-2000).

Chapitre 1 : L'ÉTAT DE L'INNOVATION DANS LE SYSTÈME ÉDUCATIF

1) Des freins et des obstacles

a) Le discours officiel et la pratique effective

Il est apparu essentiel de repérer les différents éléments qui freinent la dynamique d'innovation et les obstacles auxquels se heurtent les innovateurs ou ceux qui souhaitent s'engager dans des pratiques innovantes.

En préalable, il faut noter que **les freins** sont visibles ou ressentis par tous les personnels et acteurs : il n'y a pas opposition entre une « base » ou un terrain qui innoveraient et une « hiérarchie » ou un sommet qui, seul, freinerait ou bloquerait.

La plus grande partie des enseignants, comme des autres personnels, se contente de l'existant (quitte à le contester) et manifeste avant tout la crainte de tout changement rompant avec les habitudes, tant il est vrai qu'ils ont été trop souvent soumis à des obligations désordonnées et inefficaces de changement. Il en est souvent de même des parents, voire des élèves.

La plus grande partie de l'Administration, entendue au sens large, se place dans le respect scrupuleux des textes et se méfie de toute initiative, refusant souvent les « marges de manœuvre » pourtant recommandées. La culture « gestionnaire » et de contrôle *a priori* est dominante. Si l'expérimentation est reconnue ou acceptée, c'est bien parce qu'elle est limitée et marginale et sans effet sur le quotidien. En revanche, l'innovation est mal perçue, soit par réflexe « idéologique » (mise en cause des savoirs, libéralisme), soit par méconnaissance, soit par réticence à se remettre en question, soit par simple routine, soit par refus de « sortir de sa classe », soit par crainte de la « hiérarchie », **soit encore face à la contradiction ressentie entre discours « officiel » et pratiques effectives.**

b) Les programmes et les méthodes

Les programmes sont très souvent vécus comme des freins à l'innovation : considérés comme trop lourds et justifiant un repli disciplinaire, ils semblent, aux yeux de trop d'acteurs, offrir peu de liberté pédagogique et peu d'espaces pour les apprentissages généraux ou transversaux. Encore faut-il distinguer le texte des programmes et documents d'accompagnement, de la lecture -trop souvent influencée par les manuels- qui en est faite. **La capacité à innover, tout en respectant les grandes orientations définies par les programmes ou par le futur cahier des exigences du collège, doit donc être reconnue et soutenue.** Les volontés d'innover se heurtent aussi aux « défenseurs » des territoires disciplinaires cloisonnés, aussi bien enseignants qu'inspecteurs, au détriment des objectifs transversaux ou généraux.

L'encouragement à l'innovation est aussi souvent perçu comme une incantation, un rite ou encore un « piège ». L'innovation est alors vécue comme une tentative de faire appliquer une politique éducative de façon masquée et d'imposer ainsi de nouvelles structures ou de nouveaux statuts, d'autant que la méfiance vis-à-vis de tout ce qui vient « d'en haut » est de règle. Dans le même temps, nombreux sont ceux qui se plaignent de l'absence d'objectifs clairement définis et diffusés.

L'innovation, considérée comme « hors de portée », apparaît aussi comme un frein important et fait ressortir les mécontentements : « nous n'avons pas été formés... », « je ne peux pas consacrer autant de temps... », dans la mesure où le temps de travail des innovateurs est augmenté et, leur image, celle de « militants ».

Ainsi, **les obstacles** sont de deux ordres : réels (opposition d'une partie des personnels, blocages de l'administration, textes contraignants ou inadaptés) et « subjectifs ».

Les contenus et programmes qui sont des freins en servant souvent d'alibis (« si l'on travaille autrement, on ne fera pas le programme »), sont aussi des obstacles tant qu'ils ne sont pas explicités sous forme d'objectifs (à l'image de ceux de l'enseignement primaire). Certaines pratiques d'inspection (il « faut » terminer le programme), les pressions des parents ou des collègues qui sont attachés à la lettre et ont les yeux rivés sur les résultats confortent cette attitude.

c) Les difficultés du travail en équipes

La crainte du travail en équipe (surcharge, méconnaissance des modalités) et la difficulté à se réunir (emplois du temps, concertation) comptent d'autant plus qu'il n'y a souvent ni encouragement (au-delà d'une révérence dans les discours), ni aide (conditions, temps, locaux), ni formation.

d) La formation des personnels et la gestion des ressources humaines

La formation initiale qui demeure cloisonnée (par disciplines ou par niveaux), « catégorielle » (pas de formations communes) et qui reproduit une relation verticale entre formateurs et formés, ne favorise pas non plus l'apprentissage du travail collectif et n'a que peu de relation avec les pratiques.

Les méthodes : si l'on parle beaucoup de situations d'apprentissage, on a peu ou pas d'information et d'appropriation des méthodes actives en situation : par exemple, la pédagogie différenciée -qui est objet de « cours »-, est rarement reliée aux pratiques effectives en classe et à la gestion des groupes. La didactique semble être une panacée, sans que cela soit mis en relation avec les situations réelles et qu'une culture professionnelle existe dans ce domaine. Entre autres, la relation entre les situations d'apprentissage et la psychologie des enfants et adolescents, le rapport au savoir et les stratégies des jeunes ne sont pas abordées ou ne le sont que de manière théorique. **Or, il importe de souligner que c'est en partant de l'apprenant que l'on transforme durablement et efficacement l'enseignement.**

La gestion des personnels : précarité des équipes dans le temps (question de la pérennisation au-delà des personnes) ; nomination peu propice à la constitution des équipes ; barème et ancienneté loin des profils d'établissements ou de personnes.

e) La gestion des établissements et l'attribution des moyens

La gestion des établissements et des écoles : mode de répartition des tâches et des missions – niveaux de responsabilité au sein des écoles et établissements – indemnisation des charges de direction : qu'est-ce qui empêche la coopération ? Les règlements pris au pied de la lettre et que l'on ne cherche pas à comprendre : les limites à une circulation libre et responsable dans l'établissement. Le mode d'implication des partenaires (collectivités et parents) et des élèves ?

Les locaux et la taille des établissements : le nombre d'élèves et la disposition des locaux constituent souvent une difficulté quasi insurmontable. Quel est le niveau de structure au-delà duquel le travail d'équipe devient difficile (question de la masse critique) ?

Les moyens : leur mode d'attribution, sur des critères uniformes de gestion (le nombre d'heures professeur par élève (H/E), la Dotation horaire globale (DHG)) ou de classement (Zone d'éducation prioritaire, établissements sensibles) ou encore sur projets préétablis (Projet d'action éducative, audiovisuel) sans rapport avec les projets des établissements ou une concertation au vu du profil de l'établissement, représente également un obstacle.

La conception « administrante » de l'innovation : commandes, carcan avec des effets de stigmatisation, voire de repoussoir, l'innovation « bulles ».

Outre les obstacles, deux attitudes se confortent et s'appuient, de fait, l'une sur l'autre :

- celle des enseignants qui s'abritent derrière ces règlements pour affirmer l'impossibilité de faire quelque chose,
- celle des « responsables » qui mettent en avant le respect des règles pour décourager les initiatives ou par peur des résistances corporatistes.

La méconnaissance des textes par les personnels accentue le chaos.

f) Les rythmes scolaires

Les rythmes scolaires : quelle que soit la formule adoptée (classique, semaine de quatre ou de cinq jours), la question des rythmes est posée en terme de découpage horaire (et donc de répartition des activités dans la journée selon un rituel « administratif » : l'heure disciplinaire ou la séquence matière), selon une comptabilité hebdomadaire qui pénalise ou empêche tout travail pluridisciplinaire ou toute souplesse d'organisation.

Les élèves ne s'y retrouvent ni sur le plan des apprentissages, ni sur le plan du bien-être physique, du sens et du plaisir.

Une caractéristique : les incompréhensions réciproques, l'absence de dialogue, les contraintes administratives perçues comme un étouffoir ou imposées. La crainte de « faire des vagues » pour les uns, le sentiment de se heurter à des murs pour les autres. Dans ce contexte, rares sont ceux qui savent utiliser les textes et les marges de manœuvre pour tenter des innovations. La « culture parapluie » (les cours conformes à ce que l'on pense être l'attente de l'Inspecteur, la réaction fréquente à toute demande « montrez-moi le texte qui autorise ou qui préconise », la succession des demandes d'autorisation : à l'Inspecteur de l'Éducation nationale ou l'Inspecteur pédagogique régional, à l'Inspecteur d'académie, au Recteur, en passant par les différents services), crée ces incompréhensions et ce sentiment de « montagnes » à déplacer. Cette impression d'insurmontable ressentie par ceux qui voudraient innover offre aussi à tous ceux qui sont enfermés dans la routine, tous les prétextes pour ne rien changer à leur pratique.

2) Des interrogations

a) Les pionniers toujours à la marge ?

L'analyse des freins et des obstacles au lancement ou à l'extension des pratiques innovantes a tenté de répondre aux questions suivantes :

- pourquoi les innovateurs sont-ils restés marginaux et les innovations isolées après des décennies ?
- pourquoi l'innovation n'est-elle pas plus répandue après vingt ans d'encouragement institutionnel ?
- Pourtant, de nombreux travaux de recherche sur l'innovation ne sont pas exploités et les pistes qu'ils ouvrent peu empruntées ; probablement parce qu'elles touchent à des choix stratégiques et politiques.

Au-delà de l'interrogation commune à nombre d'acteurs –Innover c'est quoi et pourquoi innover ?-, un double objet de débat s'ouvre :

- la nécessité des échanges horizontaux et « libres » pour partager les problèmes et solutions, en dehors de toute injonction descendante,
- la nécessité de comprendre la source des résistances ou des incompréhensions.

b) Les effets de l'encouragement institutionnel

Ces questions doivent être abordées sans *a priori* ni condescendance : des enseignants opposés à toute innovation peuvent être très efficaces dans leur enseignement, voire innover sans le savoir ou le dire ; inversement, de farouches innovateurs en parole se révèlent conservateurs en pratique. De même, un chef d'établissement, un inspecteur ou un animateur peuvent prôner les vertus du travail en équipe ou appeler à l'initiative et avoir un comportement individualiste et directif ; d'autres, généralement discrets, sauront reconnaître et permettre des actions dynamiques.

c) Les malentendus entre les acteurs du monde éducatif et l'institution ?

Aussi le Conseil entend-il dégager ce qui fonde les réticences ou incompréhensions face à la diffusion de l'innovation. Il souhaite examiner les quatre grands types d'attitude rencontrés chez les différents acteurs (personnels enseignants d'éducation ou d'encadrement). Ces attitudes ne dépendent pas ou peu de choix politiques, voire idéologiques, mais plutôt de l'habitude, des représentations et de la culture d'origine.

Schématiquement, quatre courants traversent le monde éducatif face à l'innovation :

- l'engagement
- le suivisme
- la résistance
- l'opposition.

Ces quatre attitudes doivent être croisées avec celles de l'institution qui sont de trois ordres :

- le conservatisme
- le suivisme
- l'impulsion.

Le Conseil est en charge « d'identifier, soutenir, impulser, expertiser et évaluer les pratiques innovantes en vue d'améliorer la réussite scolaire ». À partir des constats qui précèdent, l'activité du Conseil consiste en une mise en œuvre de ses missions. (Arrêté du 04-10-2000).

3) Des leviers et des marges de manœuvre

Le Conseil en déduit qu'une stratégie qui vise à la diffusion de l'innovation et à l'encouragement des capacités d'initiative doit soutenir l'engagement, s'appuyer sur le suivisme, répondre aux résistances et négliger l'opposition... Ce qui entraîne, du côté de l'institution, le pilotage et le choix des cadres et, du côté des personnels, motivation et sécurisation.

Face aux freins et obstacles repérés, se dégagent deux grandes questions :

- quel pilotage institutionnel ?
- comment innover avec l'ensemble ?

a) Un pilotage institutionnel adapté

- le soutien et l'appui à des expériences originales et qui veulent explorer des voies nouvelles,
- l'aide et la reconnaissance pour des établissements ordinaires qui tentent d'organiser la scolarité selon des méthodes et une organisation considérées comme mieux adaptées et plus efficaces.

b) Le mode d'emploi de l'innovation

Il faut développer le soutien à l'innovation.

Cette diffusion suppose avant tout l'organisation d'échanges et de discussions entre tous ceux qui innovent et de présentations de ce qu'ils font et de pourquoi ils le font. Les pratiques concernées doivent répondre aux problèmes communs et la mise en réseaux doit notamment être réfléchie. Aussi, le Conseil entend-il réfléchir à des propositions sur :

- les formes d'échanges que l'institution devrait pouvoir reconnaître et permettre : journées dites banalisées, séminaires de réflexion, analyses et échanges de pratiques, rencontres régulières.
- la mobilisation et la motivation de l'encadrement, des services et de l'Inspection pour impulser et animer le soutien à l'innovation.

c) Les raisons d'innover

S'agissant de l'évolution des mentalités, il est nécessaire d'ouvrir un débat public sur l'École, préparé par une campagne d'opinion sur les grands problèmes des Savoirs, des Méthodes d'apprentissage et des Structures, dans la logique des réflexions antérieures des différentes consultations. La diffusion de l'innovation dépend d'une compréhension de la complexité et d'un dialogue entre la Société et son École, et d'une clarification permettant de répondre aux interrogations et d'éviter les faux débats. Cette réflexion doit inclure toute la communauté éducative (en particulier les parents), les élèves et les partenaires (collectivités locales et territoriales) et tenir compte des apports d'autres pays.

Les thèmes indissociables de ce débat concernent :

- les savoirs, en mobilisant les scientifiques mais aussi les écrivains et les artistes, afin de porter sur la place publique ce que sont aujourd'hui les recherches pluridisciplinaires, les travaux d'équipe, l'organisation des savoirs (Université

permanente de tous les savoirs, conférences thématiques, programmes de la 5, émissions de radio, forums internet),

- les méthodes, axées sur le savoir apprendre et l'activité propre de l'élève,
- les structures, en insistant sur la souplesse et l'adaptation et en organisant l'information sur les divers dispositifs et les différentes formes d'innovation.

Cette campagne doit permettre d'associer les organismes de recherche, les assemblées et organisations spécialisées, les partenaires publics et privés.

L'innovation dans l'École ne peut venir des seuls enseignants et éducateurs : l'intervention des partenaires est souvent indispensable à la fois pour proposer mais aussi pour participer et comprendre. Par exemple, les parents doivent être sollicités et informés sur les objectifs de l'innovation comme sur les pratiques mises en œuvre. Les acteurs les plus proches et les plus concernés, souvent les plus efficaces pour pousser à l'innovation, sont les élèves, surtout si l'on considère qu'ils sont bien « au centre » du système. L'innovation est nécessaire pour eux d'abord, pour assurer leur réussite. Elle devient indispensable au regard de leur participation et de leur activité. Elle est une nécessité pour répondre à leurs attentes et leurs demandes : ils invitent et conduisent à innover, comme de nombreuses consultations l'ont démontré.

Chapitre 2 : L'ACTIVITE DU CONSEIL

« Diffuser largement les pratiques innovantes les plus diversifiées pour qu'elles irriguent le système et contribuent à sa faculté de changement" est un objectif sur lequel le Conseil est mobilisé. (Arrêté du 04-10-2000)

Le Conseil de l'Innovation, par les membres qui le composent, est une pluralité de regards sur l'innovation: à la fois richesse et difficulté. Tout sujet est abordé à partir du positionnement de chacun, ce qui permet la confrontation mais la pluralité d'approches ne part pas d'un objet construit : cet objet est à construire par la mise en relation de ces approches. En effet il ne s'agit pas de juxtaposer des points de vue, mais de les mettre en synergie et d'en opérer une synthèse faisant droit à ces points de vue.

Le Conseil rassemble des personnes aux positions sociales ou institutionnelles diverses, et ayant un passé, une sensibilité, un rapport au savoir et à l'école différents. Pour maîtriser l'ensemble du champ de l'innovation, le Conseil aura à élucider, sans "jugement", le rapport de chacun à l'innovation scolaire afin de pouvoir aboutir à une construction collective.

Le Conseil n'est aucunement un guide ou dispensateur de la vérité innovatrice et il a à prendre en compte et gérer les différentes stratégies des différents acteurs: les innovateurs, leurs motivations, leurs objectifs. En ce sens le débat doit être à la fois transparent et approfondi. Le Conseil ne souhaite pas être instrumentalisé par certains et ainsi servir de caisse de résonance ou de faire valoir pour une ou quelques catégories d'innovateurs, ou se disant tels. C'est pourquoi le Conseil ne peut se contenter de répondre dans l'urgence ou aux injonctions impératives : il lui faut le temps de l'analyse et de la distance.

Mais surtout le Conseil se préoccupe de savoir ce qu'il représente pour l'acteur de terrain au niveau local. C'est pourquoi il entend observer et valoriser toute pratique innovante et non se limiter à celles qui sont spectaculaires ou médiatisées. En fait, le Conseil doit être perçu comme un lieu auquel tout acteur peut s'adresser s'il a un projet ou s'il agit.

Ces questions se retrouvent dans le fonctionnement et les axes de travail du Conseil.

1 Le fonctionnement

a) Des séances plénières

L'activité du Conseil s'effectue au sein des séances plénières, des réunions de la Commission permanente et des groupes.

Les séances plénières (trois à quatre par an) représentent les temps forts qui rythment le travail de l'année : temps d'organisation du fonctionnement du Conseil, temps de réflexion et d'échanges sur l'innovation, temps de décisions et d'actions.

Le Conseil s'est doté d'un règlement intérieur définissant et répartissant les tâches imparties à chacun et d'une Commission permanente (composée du Secrétariat général et de quatre membres élus par le Conseil) qui, chaque mois, alimente les orientations du Conseil et suit la mise en œuvre de son programme.

b) Des groupes de travail

Trois groupes de travail se sont constitués autour des trois missions données au Conseil : faire un inventaire de l'existant, analyser les freins à l'innovation, aider à la création d'établissements innovants.

c) Un secrétariat général

Le Secrétariat général assure l'articulation et le suivi des travaux et veille à la circulation de l'information.

2) Les travaux des groupes

a) L'inventaire de l'existant : pharaonique et méconnu

1) Repérer les différentes ressources disponibles en matière d'innovations (fichiers, bases et banques de données), s'impose face à la dispersion des informations dans les services de l'administration centrale et dans les institutions extérieures. Aujourd'hui, personne ne peut avoir une vision d'ensemble de ce qu'est l'innovation dans le système scolaire ou à sa périphérie.

C'est pourquoi le groupe a entrepris de construire un «atlas» des innovations pour mieux appréhender un certain nombre de caractéristiques factuelles. Dans ce but, il a été créé une fiche standard qui, une fois renseignée, servira de base à des traitements statistiques et graphiques.

Cette fiche sera largement distribuée, en particulier à des personnes-relais, comme les représentants d'Innovalo dans les académies, mais aussi les Inspecteurs de l'Education nationale, les Instituts universitaires de formation des maîtres etc... Cette procédure vise à se doter d'un instrument léger et précis qui permettra, chaque année, de suivre l'évolution des innovations et d'avoir une mise à jour permanente.

En parallèle, il serait possible d'extraire des informations susceptibles d'enrichir l'atlas de l'ensemble des bases accessibles à ce jour ; toutefois, cette démarche requerrait des moyens supplémentaires.

Cette fiche standard pourrait être adressée directement à tous les établissements scolaires ce qui permettrait de constituer les premiers éléments d'une banque de données. Le Conseil serait ainsi plus connu sur le terrain.

Il est aussi envisagé de faire l'analyse en profondeur d'un échantillon de ces mêmes dossiers mais une réflexion est en cours avec la Direction de la Technologie pour voir comment rendre plus efficace cet inventaire.

2) Pour concourir à l'analyse des innovations, le groupe a en outre effectué des visites auprès d'équipes d'innovateurs qui ont alimenté sa réflexion et attiré son attention sur plusieurs points dont il est question ci-dessous. Notons que le statut des visites et des visiteurs est encore peu clair. Le Conseil n'est pas assez identifié.

Il convient de prendre connaissance des modalités de fonctionnement d'un dispositif nouveau, de recueillir les opinions des personnels sur l'efficacité des dispositifs dans lesquels s'inscrit leur action et sur la contribution de cette dernière à la réussite des élèves.

Plus encore, il faut comprendre ce qui génère une innovation : dans quels contextes, selon quels besoins, un enseignant, une équipe, un établissement envisage et met en œuvre une activité nouvelle ?

Chaque innovation est une réponse à des besoins perçus puis identifiés dans un contexte local précis. Comprendre ces ensembles permettra véritablement de produire une analyse de l'innovation.

Plusieurs constats s'imposent :

- a) **Les frontières des innovations dans le système scolaire posent deux questions** : d'une part, quelle place donner aux changements décidés par le ministère, comme les changements de programmes, d'horaires, la création de nouveaux dispositifs ? En effet, entre l'exécution administrative d'une mesure, son application simple en somme, et, dans d'autres cas, son adaptation locale nécessaire qui ouvre la porte à des concertations, à des changements de pratiques, différentes d'un établissement à l'autre, l'innovation peut être prévue, voire commanditée par l'autorité de tutelle. Pour l'instant, le groupe a surtout porté attention aux innovations « spontanées » des acteurs locaux. De ce fait, sa vision ne peut être que partielle, voire biaisée. Certes, il ne s'agit pas d'opposer un sommet et des bases ; il y a un continuum des actions et une grande imbrication des initiatives. Il faut saisir la réalité scolaire dans ses dimensions contradictoires et ses tensions faute de quoi on contribuerait à colporter des visions simplifiées et simplistes. D'autre part, et c'est la deuxième question de ce premier ensemble, jusqu'où reconnaît-on une innovation ? Nous avons dû distinguer une innovation «réelle» c'est-à-dire quelque chose qui, malgré des ancêtres toujours possibles, apparaît dans le champ à un moment donné, que ce soit une idée, un dispositif, un instrument, et l'adoption de cette nouveauté ici ou

là. Ainsi, la pédagogie différenciée, qui est une vieille innovation, est une réelle innovation à chaque fois qu'un établissement ou une équipe la met en œuvre pour la première fois.

- b) Un problème est apparu très vite : **l'innovation, concept et terme, n'est pas une réalité neutre.** Sur le terrain certains font des choses nouvelles sans les nommer innovation ; ce sont par exemple, selon eux, des réponses aux problèmes rencontrés ou l'ordinaire de leur travail de praticien que de changer s'il le faut. Ces attitudes peuvent aller jusqu'à refuser l'appellation d'innovateurs, pour préserver la modestie et ne pas se faire repérer par crainte des contrôles, des enquêtes etc. Par ailleurs, l'innovation suscite encore nombre d'oppositions, ce qui implique un travail constant de ceux qui sont convaincus de ses bienfaits pour entraîner les autres. Il demeure une fonction militante attachée à l'innovation avec ce que cela entraîne de résistances et de conflits, donc de tensions et de fatigues.
- c) Enfin, une question revient souvent : **comment les innovations s'inscrivent-elles dans l'établissement et son projet ?** Il semble que l'innovation soit souvent la réponse aux difficultés rencontrées : elle sert à la remédiation, ou même, dans des situations de graves perturbations, elle est pompier de service ou commando de choc ; ceci s'oppose à l'innovation comme processus de changement permanent, mise en œuvre par tous les établissements, pour tous les élèves. L'atlas prévu devrait permettre de répondre à ce point très important pour le pilotage du système scolaire.

A ce stade du travail, il serait excessif d'envisager des recommandations ou des préconisations. **Cependant quelques pistes apparaissent.** Les innovateurs ont besoin de reconnaissance et d'échanges. La constitution d'une base de données où toutes les initiatives seraient recensées et mises à disposition, d'une part, l'ouverture d'un forum sur le site du Conseil d'autre part, amorceraient les débats. De même, on peut imaginer de diffuser chaque année la liste des projets et des actions ayant bénéficié d'une attention ou d'une aide financière, notamment de la part de la Direction de l'Enseignement scolaire. Il importe également de développer la culture de l'évaluation des actions : par les agents eux-mêmes, par une évaluation mutuelle entre innovateurs, par l'évaluation des corps d'inspection et par des instances extérieures, chercheurs, consultants. Les équipes ne paraissent pas toujours percevoir en quoi l'évaluation peut influer sur leur démarche, ni combien il est essentiel d'essayer d'apprécier l'impact d'une pratique.

Il faut donc mettre à disposition de tous, des réflexions et des instruments qui permettent de caractériser les démarches par des indicateurs et de mieux cerner les besoins de formation des innovateurs. Aussi pourrait-on envisager des universités d'été consacrées à l'évaluation ou un séminaire sur l'évaluation qui pourrait être expérimental, une première année, et généralisé ensuite. Dans ces deux actions, l'accent sera mis sur les spécificités de l'évaluation d'une innovation, tenant compte ainsi des travaux antérieurs réalisés sur cette question.

b) La transformation des freins en leviers

Les réflexions de ce groupe constituent l'essentiel des contenus du chapitre 1 et ne seront donc pas reprises dans cette partie où il sera plutôt décrit les modalités de travail adoptées par le groupe.

La volonté commune des membres de ce deuxième groupe fondée sur leur pratique était de confronter et de formaliser des argumentaires et des expériences individuelles et d'en assurer la mise en œuvre. Ils sont convaincus et déterminés mais leur enthousiasme est modéré par un sentiment d'urgence : si l'on ne fait pas quelque chose rapidement, la situation peut encore se dégrader. Les nouveaux enseignants peuvent se sentir désarmés devant les élèves et éprouver un sentiment de découragement devant l'investissement « militant » sans limites des collègues décidés à résister. De ce point de vue, le départ en retraite massif d'enseignants dans les cinq prochaines années pose le problème de la mémoire des établissements, du métier et des pratiques. L'innovation est au cœur de ce débat entre invention banalisée, récupérée, réinventée.

La réflexion s'est enrichie au contact d'experts :

La Direction de la Technologie a présenté la base de données des 2000 écoles « pilotes » mises en ligne sur le réseau Educnet. En matière de nouvelles technologies, si l'innovation semble aller de soi, il faut toutefois ne pas confondre utilisation d'un nouvel outil et nouvelles pratiques. La contagion « sauvage » de l'utilisation informatique, notamment, peut masquer une pédagogie tout à fait traditionnelle. En revanche, des pistes réellement novatrices doivent être exploitées.

Deux universitaires venues des Pays-Bas et d'Italie ont apporté des éclairages extérieurs : le concept de « bien-être », la place et l'image des filières professionnelles, la violence à l'école, la motivation... Les sujets de réflexion sont les mêmes et les réponses sont à chaque fois parcellaires, ponctuelles, au cas par cas.

Une formatrice de l'enseignement agricole a pu confirmer les avancées en matière d'innovation dans ce secteur. Les résultats sont d'autant plus probants que les structures sont plus réduites et les équipes plus faciles à réunir.

Tous ces apports, s'ils n'ont pas proposé de remèdes miracles ont permis de dégager, y compris à l'extérieur de nos frontières, quelques mots clés de l'innovation : travail en équipes (disciplinaires ou transversales), formation, autonomie, projet. Ces réflexions ont été intégrées dans différentes parties de ce présent rapport.

c) La création d'établissements innovants

Le troisième groupe a été chargé d'examiner et de donner un avis motivé sur les projets de création d'établissements innovants qui ont été proposés au Conseil.

Devant la diversité des dossiers, comportant des écoles primaires, des collèges, des collèges/lycées, des écoles /collèges, publics et privés, il a été décidé le principe d'un double classement :

- analyse de chaque projet du point de vue de sa valeur intrinsèque en fonction de critères portant sur ses qualités propres en tant que projet éducatif innovant :
 - nature de l'innovation (structures, méthodes, contenus) et capacité de cette innovation à répondre à des enjeux importants pour le système éducatif en fonction de l'objectif de réussite scolaire pour tous (exemplarité...);
 - faisabilité : cohérence entre les objectifs, les moyens, les méthodes, le chronogramme... ;
 - transférabilité.
- Examen de chaque projet, qui tienne compte de sa cohérence avec les priorités des politiques publiques et de diversification dans les choix :
- possibilité réelle de commencement à la rentrée 2001 ;
 - diversité et équilibre territorial ;
 - diversité et équilibre de niveau, de milieu socio-culturel, de type d'innovation (que le projet soit lié ou non à une situation d'urgence) ;
 - importance à apporter au niveau collège.

Il est apparu important, dans tous les cas, d'interroger les équipes sur :

- leur volonté de s'ouvrir au champ de la recherche et de la formation, de se mettre en relation (par exemple avec les Instituts universitaires des maîtres proches), de travailler éventuellement en réseau ;
- leur proposition par rapport à l'évaluation (auto-évaluation, évaluation des pairs...) et les méthodes envisagées ;
- le suivi et l'accompagnement que le Conseil peut proposer.

3) La communication et la diffusion d'informations

a) Dire l'innovation dans les salons, les colloques

La présence du Conseil dans de grands rassemblements, grand public ou professionnel, participe de sa volonté de rendre lisible au plus grand nombre la politique d'innovation du Ministre. Sa présence, par exemple, aux cinq interacadémiques « Questions à l'innovation » organisées par la Direction de l'enseignement scolaire, fut l'occasion, sans doute un peu prématurée, de présenter aux acteurs de l'innovation les missions du Conseil nouvellement installé.

Le thème choisi par la Cité des sciences et de l'industrie pour les onzièmes Entretiens de la Villette, « L'école en mutations », a permis de présenter un stand d'information en partenariat avec les équipes de la Direction des Technologies et la Mission de l'Education Artistique et de l'Action Culturelle et de rencontrer quatre cents enseignants, toutes disciplines confondues. Ces rencontres permettent de

positionner le Conseil et de nourrir les réflexions menées dans les groupes et, en même temps, d'actualiser en permanence les attentes des enseignants mais aussi de sécuriser, d'inciter, de convaincre...

Le Salon de l'éducation 2000, qui ouvrait ses portes deux jours après l'installation du Conseil a permis de recueillir des témoignages, d'écouter et d'encourager des enseignants et des responsables venus de toute la France. Le Conseil participera activement au Salon 2001, dont le thème retenu par le Ministère de l'Education nationale est l'innovation.

b) Editer des documents sur l'innovation

Une affiche et un dépliant « trois volets » tiré à 2000 exemplaires ont été élaborés en étroite collaboration avec le Bureau des publications écrites et télématiques et de la communication interne.

Un numéro spécial sur l'innovation aujourd'hui, de la maternelle au lycée, de la revue « Autrement » réalisé conjointement par le ministère et l'éditeur sortira à en septembre prochain. 8000 exemplaires seront édités dont 3000 distribués dans l'institution (rectorats, inspections académiques, Instituts universitaires de formation des maîtres, etc). La remontée du terrain et la description des innovations ont été effectuées après vérification de la validité des expériences, en donnant la parole aux acteurs. Tous les cycles du système éducatif ont été balayés avec le souci constant de varier les sujets et les régions, sans prétendre à une exhaustivité impossible en la matière. En outre, l'ouvrage interroge les mouvements pédagogiques et les syndicats, et propose des entretiens, réalisés par Pascal Bouchard, avec une dizaine d'observateurs privilégiés sur le sujet.

La création de la rubrique « Conseil national de l'innovation pour la réussite scolaire » sur le site education.gouv du Ministère de l'Education nationale.

Force est de constater la forte demande de cette création, de la part des membres du Conseil et du public extérieur rencontré, en particulier enseignant. De nombreux innovateurs se sont saisis des réseaux pour confronter leurs démarches et échanger leurs méthodes.

Fenêtre ouverte, cette rubrique permet au Conseil de se présenter, d'annoncer le programme de ses activités et de valoriser les innovations qu'il rencontre et juge intéressantes.

En décrivant une expérience en une page, il a été fait le choix de « donner envie de... » à d'autres : donner envie de faire un peu pareil, presque pareil ou, plus largement, donner l'idée d'interroger sa pratique professionnelle et de repérer une idée, un maillon d'un dispositif, qu'il serait possible de mettre en place rapidement. Enseignants, personnels de Centre régional de documentation pédagogique ou parents d'élèves ont déjà réagi : la description d'une innovation les incite à décrire la leur, celle qu'ils n'auraient pas forcément osé nous transmettre spontanément, celle dont ils ne pensaient même pas qu'elle fût « innovation ». Une nouvelle rubrique leur est consacrée : « Les innovations des visiteurs du site ».

c) Communiquer l'innovation aux médias

Le Conseil qui va travailler avec une équipe de formateurs de journalistes à la rentrée, pourrait proposer un texte sur ce thème : cela éviterait la méfiance absolue qui prive les media d'expériences de qualité et la négligence (de part et d'autre) qui peut conduire à de cuisants échecs.

En effet, Le rôle du Conseil est de proposer aux médias des sujets riches et nouveaux, permettant de montrer à un public aussi large que possible la vitalité de l'école.

Le temps éducatif et le temps journalistique sont très différents : le système et, en bout de chaîne, l'enseignant, a du mal à réagir très rapidement (10h30 pour le 13h ! ! !) ou a besoin de recul. Les journalistes ont des impératifs d'enregistrement et de diffusion. Le rapport de beaucoup de personnels de l'éducation (comme des autres citoyens d'ailleurs) est un rapport de séduction/répulsion : entre « ce n'est pas ce que j'ai dit » et « demain, je passe à la télé ».

4) Les coopérations et les échanges

a) Avec les directions et instances du ministère

Le statut même du Conseil, créé en cours d'année scolaire, l'obligeait à s'insérer dans un organigramme existant, à positionner ses actions par rapport (en parallèle, en contre, en ajout...) à celles des autres directions et missions.

Le Conseil n'était pas destiné à ré-inventer mais à répertorier l'existant, à s'appuyer dessus, à le valoriser et à le soutenir avec le souci constant de ne jamais « casser » une dynamique déjà lancée, parfois de longue date. Si cela paraît facile en théorie, en pratique, c'est sans compter les réticences spontanées devant la nouveauté (le Conseil vu comme un nouveau gadget « politique » voire électoral), la crainte de la remise en cause de sa propre action, les paris sur la longévité (le Conseil imaginé comme une structure hautement biodégradable !).

Face à ce constat, le Conseil a essayé de rendre son positionnement et son action lisibles et de susciter des échanges et des coopérations. Ses objectifs : éviter la confusion sur le terrain (qui fait quoi ?), montrer la cohérence de la politique d'innovation du Ministère (une demande similaire ne doit pas être adressée par trois personnes différentes du Ministère à une même académie !), assurer que ces « commandes » sont exploitées et feront l'objet de retour (l'appropriation d'une expérience passe au moins par l'identification sinon la reconnaissance de son initiateur !)...

Toutes les précautions doivent être prises pour que remontée d'information rime avec traitement de celle-ci pour que visite d'établissement rime avec soutien et encouragement (et non avec inspection), pour que compte rendu d'expérience rime avec mise en valeur et diffusion (et non avec pillage sans accuser réception !).

En cela, l'articulation avec le dispositif Innovalo de la Direction de l'Enseignement scolaire, en date de 1994, s'avère plus délicat. Les rapports en la matière restent à clarifier à la fin de cette première année de fonctionnement.

Les échanges avec la Direction de la Technologie ont été plus simples. Les nouvelles technologies occupent un domaine aussi spécifique que transversal. Le maillage académique s'opère là encore par l'intermédiaire d'un correspondant. Le rôle du Conseil est de fait d'échapper les cloisonnements : dès la rentrée, à son initiative pourra être organisée une journée de rencontre des correspondants académiques de la Direction des technologies, de la Direction de l'enseignement scolaire, des Missions culturelles, des Collèges... L'objectif est de susciter des échanges de méthodes et de pratiques et de mettre au point des stratégies communes pour éviter déperdition de temps et d'énergie.

La coopération avec différents services de la Mission de la Communication a été particulièrement fructueuse, notamment avec le Bureau de la presse, le Bureau de la communication externe et le Bureau des publications écrites et télématiques et de la communication interne. Cette collaboration a rendu possible, notamment, la participation au Salon de l'éducation ou l'ouverture d'une rubrique sur le site de l'Education nationale dans des délais rapides et dans le respect de la charte graphique nouvelle.

La Délégation aux relations internationales et à la coopération a aidé le Conseil à travailler sur un sujet où ni l'approximation ni la méconnaissance ne sont de mise : la situation scolaire en Guyane. Ainsi une convention liant le Secrétariat d'état à l'Outremer et le Ministère de l'Education nationale a-t-elle pu être signée au début de l'année 2001 : elle porte sur un plan de formation destiné aux enseignants qui, sur place, dans des conditions géographiques et psychologiques difficiles, sont parfois totalement démunis et sur l'utilisation des nouvelles technologies dans les zones où cela s'avère possible techniquement.

La collaboration avec l'Institut national de recherche pédagogique s'est traduite par une participation régulière aux différentes instances du Conseil, et par la mise à disposition des compétences d'expertise en tant que de besoin des personnels de l'Institut. Les ressources disponibles (publications, banques de données, travaux de recherche...) ont été proposées, en particulier, pour la constitution de l'inventaire des innovations. Deux collègues ont pu participer à l'analyse critique du fonctionnement des établissements, soucieux d'introduire la dimension comparative, compte tenu des expériences et des évaluations accumulées antérieurement.

En outre, le Conseil s'est associé aux travaux des autres missions créées cette année : le Comité de lutte contre la violence à l'école, le Haut Conseil de l'Evaluation de l'école... Là encore, le souci de chacun doit être de montrer l'efficacité et la cohérence de ces nouvelles structures qui se veulent légères, souples et réactives : la réussite des élèves passent par la richesse, l'inventivité, l'imagination des travaux de tous.

Le Conseil entend, parmi ses tâches, aider à "mettre en place des moyens d'accompagnement répondant aux besoins des innovateurs de terrain". (Arrêté du 04-10-2000).

b) Avec les partenaires de la communauté éducative

Les syndicats et les grandes associations intéressés aux transformations de l'École : mouvements pédagogiques, mouvements d'éducation populaire... ont été rencontrés.

Le Conseil s'est rendu au congrès de la FOEVEN et envisage un partenariat ultérieur important avec cette fédération, de même qu'avec la Ligue de l'Enseignement, les fédérations de parents et bien d'autres.

Ce partenariat fait partie des grands axes de travail futur. Il a commencé modestement car l'année a surtout été consacrée au démarrage de l'activité du Conseil mais nous pouvons dire que les premiers contacts établis laissent augurer d'une collaboration forte.

Le Secrétariat général a rencontré plusieurs syndicats. Là encore, ce n'est que l'amorce d'échanges qui doivent devenir plus étroits et plus forts à l'avenir.

Chapitre 3 : PERSPECTIVES ET PROJETS

La mission première du Conseil, pour soutenir la diffusion de l'innovation, est de "proposer au Ministre de l'Education nationale les orientations d'une politique claire en matière d'innovation". Ce chapitre répertorie les principaux domaines d'investigation du Conseil, les actions qu'il mène, celles qu'il va développer et souligne des préconisations pour la politique ministérielle.

Pour faciliter, encourager et développer l'innovation, il apparaît nécessaire d'agir simultanément dans plusieurs directions :

- Modifier le « climat » général, non par des injonctions ou des incantations, mais par le débat public et le soutien marqué de tous les responsables à la reconnaissance de l'innovation. Modifier les textes ou les revisiter afin de libérer les espaces d'initiatives.
- Relancer la dynamique des projets d'établissement sans les enfermer dans des cadres préétablis.
- Renforcer et redéfinir l'autonomie des établissements, au plan des contenus, des méthodes, des structures et des dispositifs (emplois du temps aménagés, modes de groupement des élèves, groupes de besoin, ateliers, travail autonome) comme au plan des échanges et coopérations au niveau du bassin (ouverture et collaborations avec les autres établissements locaux, échanges de personnels, projets communs, intégration des équipes innovantes comme « pôles d'appui » dans les plans de formation, dans le sens de la co-formation).

Dans l'immédiat, les marges d'autonomie, les pouvoirs des Conseils d'administration, les modalités possibles d'innover devraient être rappelées et, surtout, devraient faire partie intégrante de la formation initiale et continue de tous les personnels (y compris d'encadrement ou de gestion).

Au-delà des chantiers sur lesquels le Conseil se mobilise et prend des initiatives, il apparaît qu'une série de mesures ou de textes d'ordre politique ou administratif de responsabilité ministérielle, serait de nature à faciliter et impulser les innovations. De même, des initiatives, souvent dans le prolongement de celles déjà en cours ou annoncées, seraient susceptibles de renforcer par le débat et l'information les capacités d'action de l'ensemble des personnels. Ces recommandations s'inscrivent dans cette perspective d'orientation d'une politique claire en matière d'innovation.

1) Les axes de travail et leur mise en œuvre

a) Capitaliser l'innovation

Le Conseil est chargé de répertorier les innovations du terrain, dans tous les domaines, pour les valoriser, pour montrer le dynamisme et l'efficacité de notre système, pour donner envie à d'autres de prendre des initiatives innovantes.

Notre système ne sait pas traiter efficacement cette tâche difficile : le Conseil relève le défi et décide de réaliser une avancée déterminante en ce domaine.

Les actions :

La constitution de fichiers pour une investigation large.
 L'exploration systématique des bases de données existantes.
 Le repérage des actions anticipant les réformes annoncées.
 Le suivi spécifique avec mode d'emploi des différents chantiers ouverts par le Ministre, notamment les langues vivantes, l'enseignement scientifique, l'art et la culture, l'ouverture à l'Europe...
 La réalisation d'un atlas argumenté de l'innovation après une analyse et un repérage rigoureux des contenus.
 La création de conditions d'échanges sur l'innovation à tous les niveaux.

Annexe 1

b) Installer le droit à l'innovation

Ceux qui se lancent dans des actions innovantes doivent être encouragés et soutenus. Cette reconnaissance pourrait se traduire par une expression officielle du Ministre ou de ses représentants ainsi que par un cadrage réglementaire qui définisse les compétences et contours de l'innovation.

Les actions :

- Adresse d'une lettre à la signature du Ministre et mise au point de textes appropriés par les services des Directions concernées.
- Elaboration d'un cahier des charges des établissements expérimentaux.
- Mise en place de comités de suivi des sites expérimentaux.
- Les textes existants dépendent des lois et décrets. Il apparaît particulièrement difficile de s'engager dans des révisions ou élaboration de nouvelles lois ou de nouveaux décrets, y compris parce qu'il s'agit de procédures longues et aléatoires. Par ailleurs, les besoins exprimés peuvent être satisfaits par des circulaires ou des adaptations.

Il est indispensable de :

a - vérifier la compatibilité d'aménagements possibles sans avoir à modifier les textes ou de publier des arrêtés nouveaux.

b - rédiger une circulaire d'application ou une note de service incitant, favorisant ou permettant diverses formes d'innovation.

Annexes 2-

c) Impulser les actions innovantes

- Appel à projets

Le Conseil, s'il entend apprécier et accompagner les innovations « spontanées » se doit aussi de solliciter des initiatives en fonction des enjeux et des axes proposés par le Ministre. Aussi, souhaite-t-il susciter la réflexion et la mise en œuvre d'initiatives sur la totalité des champs éducatifs (contenus et savoirs, méthodes et organisation des structures) ou sur une partie d'entre eux.

Compte tenu des limites du Conseil, l'appel à projets pourrait, dans un premier temps, être adressé aux Recteurs et aux mouvements pédagogiques et être annoncé par les membres du Conseil lors de leurs contacts ou réunions. Il pourrait être ensuite publié au Bulletin officiel de l'Education nationale à la rentrée 2001. Par ailleurs, il devra être complété par une annexe « méthodologique » sur les cinq axes proposés.

Annexe 4

- Le projet, l'autonomie, le contrat

La loi de 1989 confie trois missions fondamentales au service public d'éducation :

- La formation initiale.
- L'insertion sociale et professionnelle des jeunes.
- La formation continue.

Ces missions impliquent coopérations et partenariats et supposent la plus grande souplesse et l'initiative pour être mises en œuvre.

De plus, d'autres dimensions élargissent la responsabilité des personnels et des établissements :

- L'importance que prennent les territoires humains (tant en terme d'aménagement du territoire que de développement local) et l'émergence des projets éducatifs locaux.
- Le développement d'une éducation tout au long de la vie qui suppose une révision de la formation initiale.
- Le rôle joué par les Technologies de l'information et de la communication dans la société et, en particulier, dans l'Éducation.

Ces missions et la réponse du système éducatif aux défis du territoire et de l'éducation continue imposent une véritable démarche de projet politique de formation (le projet d'établissement), à la fois source et expression d'une capacité

d'initiative et d'innovation (l'autonomie des établissements), et un changement dans les relations de gestion du système par le développement des procédures de contractualisation.

Ainsi, le Conseil de l'Innovation estime que le développement d'une politique d'innovation doit être réaffirmée, identifiée et étendue par :

- La clarification de la politique des projets d'établissement impliquant tous les acteurs.
- L'extension de l'autonomie des établissements.
- La mise en œuvre de procédures de contractualisation.

Il semble en effet urgent de donner aux projets d'établissement une nouvelle impulsion à partir d'une définition claire de leur démarche, contenu et objectifs.

Par ailleurs, il apparaît que l'autonomie est aujourd'hui trop limitée et qu'elle ne reconnaît pas les marges d'initiative dont tout établissement devrait disposer, en rapport avec ses missions. L'autonomie octroyée ne libère pas les établissements ni les capacités d'innovation d'autant que les chefs d'établissement sont souvent réduits au rôle de courroie de transmission. Ce renforcement de l'autonomie passe par une explicitation de ses domaines d'exercice (contenus, méthodes, dispositifs et structures) sur la base d'une coordination à l'intérieur de bassins, d'une régulation institutionnelle (Inspecteurs d'Académie, Recteurs), d'un contrôle a posteriori de l'administration et de contrats. L'autonomie n'est pas synonyme de « laisser faire n'importe quoi » mais de responsabilisation de l'établissement.

La multitude de procédures, les différents niveaux d'initiatives, l'accumulation de politiques nationales (Education nationale, Ville, Culture, Justice...), la déconcentration, les politiques rectorales... créent une situation à la fois ambiguë et complexe, souvent opaque, avec une variété d'interlocuteurs et des dépenses en énergie et en temps importante pour participer à une véritable course d'obstacles.

Simplifier et rassembler les diverses procédures pour rendre la politique d'innovation plus lisible et faciliter les initiatives, serait une aide particulièrement appréciée. Institutionnaliser une seule procédure de contractualisation répondrait à la fois aux besoins de souplesse et de respiration du service public et au développement de la négociation interne et externe liée à l'autonomie.

Enfin, l'absence d'autonomie des établissements du premier degré trouble fortement la perception que peuvent avoir les équipes des écoles élémentaires et maternelles des orientations en matière de définition, de fonctionnement, de formalisation de projet de l'établissement scolaire.

Le projet d'établissement, dans la mesure où il n'aboutit pas à une adéquation entre les besoins de la politique et les moyens, devient un exercice formel, sans enjeu pour les acteurs de l'établissement, partant sans mobilisation. Or, la démarche de projet induit une pratique de négociation entre toutes les structures concernées pour accord sur les objectifs et les moyens, qui se traduit par un contrat qui engage les parties prenantes dans un cadre pluriannuel.

En lieu et place d'une multitude de circulaires sectorisées, l'unification de la procédure dans un cadre offrant lui même les souplesses, susciterait la prise d'initiative et offrirait l'avantage d'un cadre unique pouvant se décliner de manière multiforme, permettant de s'adapter et de répondre à la diversité des actions envisagées.

La démarche que le Conseil voudrait proposer est simple et "participative" : élaboration d'un projet par tous les acteurs de l'école (personnels, parents, élèves), adoption de ce projet par les équipes ou les établissements ; négociation entre les équipes ou les établissements soit avec l'administration s'il s'agit d'un projet d'établissement (celle-ci étant chargée de veiller au respect des objectifs nationaux), soit avec des partenaires institutionnels (Ville, Culture...), ou locaux, ou territoriaux (Municipalités, Conseils Généraux ou Régionaux), sur la base du même projet. Dans le même temps, pour éviter toute surcharge en termes de réunions et de préparations, le principe de délégation devrait être instauré.

- L'innovation dans les académies

La référence à l'innovation est constante depuis le début des années 90, mais ses applications se trouvent dispersées dans différentes politiques éducatives et différents services. Il n'est pas rare de trouver dans les académies plus de dix services ou bureaux ayant en charge des actions et des crédits, voire des heures, pour soutenir des initiatives. Cette situation est identique dans l'administration centrale et entraîne une multiplicité d'interlocuteurs et donc une absence de lisibilité. Par ailleurs, les évaluations des résultats sont problématiques et les bilans ou comptes rendus, sont souvent inexploitables ou inexploités. Aucune capitalisation n'est effectuée (sinon sous forme d'accumulation de dossiers), aucune diffusion n'est assurée et aucun transfert n'est donc possible.

Si l'innovation est prônée depuis quelques années, son impulsion et sa coordination sont freinées par la diversité des actions, des services et des responsables ou animateurs. Les différentes Directions animent ou organisent des actions innovantes ; les missions sont nombreuses au niveau &ectoral voire départemental mais des frontières entre les services ou les instances sont étanches. Les corps d'inspection sont rarement mobilisés et encore moins coordonnés dans une politique cohérente.

Par ailleurs, la distance entre impulsion, animation, suivi, soutien et attribution de moyens et contrôle, est, le plus souvent, aussi lâche qu'incohérente et purement administrative. Aux incitations ministérielles (Zones d'éducation prioritaire, Réseaux d'éducation prioritaire, Technologies d'information et de communication pour l'enseignement, Langues, Culture, Travaux croisés, Travaux personnels encadrés) s'ajoutent des dispositifs académiques liés aux priorités ou spécificités locales sans parler du dispositif Innovalo ou des Projets d'action éducatives ou encore des expériences soutenues par l'Institut national de recherche pédagogique, des corps d'Inspection, des Instituts universitaires de formation des maîtres et d'autres.

Deux problèmes apparaissent : quelle est la politique académique de l'innovation et qui l'anime ?

La politique est donc peu ou pas lisible parce qu'éparpillée entre de multiples intervenants et gérée par de trop nombreux bureaux ou services. Si l'on ajoute la gestion des projets d'établissement, la vision donnée par l'innovation est celle, non pas d'un vaste chantier en construction mais d'une dispersion aléatoire où certains tentent de se repérer.

Il ne s'agit pas de supprimer tout ce qui existe, ni de créer une nouvelle structure s'ajoutant à celles existantes : il faut disposer d'un pilote unique assurant échanges et coordinations et renforcer les liaisons entre les différents services ou instances concernés. Cela permettrait en outre d'envisager la mutualisation des moyens, et de rendre leur attribution équitable et efficiente.

Le Conseil estime que les Recteurs doivent être incités à élaborer une politique d'innovation avec un dispositif approprié tel que, par exemple, une structure d'animation regroupant les divers services et responsables.

Ce dispositif serait une interface :

- Entre les établissements et acteurs et les différents services rectoraux.
- Entre l'Académie et le Ministère d'un côté et les départements de l'autre.

La composition, l'organisation et les tâches des structures dépendront des conditions locales et ne peuvent donc être édictées par une directive centrale. Les prolongements éventuels dans les départements sont de la responsabilité des acteurs locaux.

Les actions :

- Former à l'élaboration de projets.
- Développer une connaissance précise des textes afin de découvrir les possibilités de liberté et d'autonomie qu'ils offrent pour l'action.
- Réaliser des contrats avec les équipes porteuses de projets.

d) Former les acteurs de l'innovation

L'évolution du système éducatif dépend en partie de la formation des différents personnels notamment d'enseignement, d'éducation et d'encadrement. En conséquence, cette formation doit insuffler les capacités d'adaptation, la mobilité d'esprit, la connaissance du système et des marges de manœuvre. Les différents personnels doivent recevoir une formation en partie commune pour partager une culture de base permettant la communication et la compréhension. Ils doivent donc acquérir les outils indispensables et être en mesure de réfléchir à une adaptation permanente et à la prise d'initiatives.

Dans la formation des personnels, il faut retenir la stratégie de l'innovation au sens d'état d'esprit, de démarche, de disponibilité à saisir la nouveauté : conduire chacun à acquérir la capacité à s'inscrire dans une "recherche action permanente sur le lieu de travail et dans ses fonctions" et à s'insérer dans un collectif de travail.

L'élaboration des différents plans de formation initiale des diverses catégories se doit donc de prendre en compte l'esprit d'innovation dans deux domaines : en innovant dans les méthodes, contenus et organisation de la formation, en impliquant formateurs et stagiaires. Former à l'innovation c'est d'abord innover dans la formation. En outre, il devient essentiel de repenser la formation initiale en articulation avec la formation continue : innover suppose de changer et donc de se perfectionner, de compléter, d'actualiser ses compétences ou d'en acquérir de nouvelles.

Les actions :

- Prise de contact avec le Centre de formation des cadres de Poitiers et les équipes académiques de vie scolaire pour élaborer des modules de formation à l'innovation pour les personnels d'encadrement.
 - Développement d'un réseau d'Instituts universitaires de formation des maîtres pour l'élaboration de productions innovantes en formation.
- Mise en place de colloques annuels sur la recherche en innovation avec l'Institut national de recherche pédagogique, les Instituts universitaires de formation des maîtres et les universités et les organismes de recherche.

Annexe 6

e) Diffuser l'innovation

Le système éducatif pense souvent la diffusion de l'innovation en termes de transfert. Dans un premier temps, il faut d'abord repérer les innovations, les mettre en lumière et permettre au plus grand nombre de se les approprier et de les interpréter. Le Conseil doit donc se doter de différents moyens de diffusion.

Nous devons donc nous doter de moyens de diffusion divers et variés.

Les actions :

- Développer les échanges sur la rubrique du Conseil ouverte sur education.gouv.fr
- Communiquer en direction des médias.
- Créer des rendez-vous d'information sur l'innovation, à destination des membres de la communauté éducative (personnels d'éducation, parents, élèves) et de ses partenaires.
- Participer activement au Salon de l'Education et à des manifestations thématiques (Cité des sciences, colloques...).

f) Innover au sein de l'Europe

L'innovation franchit les frontières. Les chercheurs européens membres du Conseil ont fait part de leur volonté d'être étroitement associés à ses travaux pour que l'innovation soit au cœur d'une réflexion sur une politique d'éducation européenne. De même le Conseil souhaite participer davantage l'année prochaine aux actions et aux échanges concernant l'innovation en Europe.

Les actions :

- Mise en place d'un groupe de travail spécifique concernant l'innovation éducative en Europe.
- Diffusion des actions des pays limitrophes dans ce domaine.

- Réalisation de contributions sur ce sujet.
- Participation à des rencontres en Europe.
- Développement des sites informatisés avec nos partenaires européens.

g) Innover dans les Départements et Territoires d'Outre-Mer

La spécificité scolaire de ces territoires français et les grandes difficultés rencontrées sur place exigent des mesures rapides et supposent des innovations adaptées. En conséquence, il a été mis en place, à l'initiative du Secrétariat d'Etat à l'Outre-Mer, une convention de partenariat avec le Conseil national de l'innovation pour la réussite scolaire, pour encourager, soutenir des actions innovantes dans un premier temps en Guyane, puis dans les autres Départements et Territoires d'Outre-Mer.

Les actions :

- Le développement de l'apprentissage du Français, langue orale, au cours préparatoire.
- Une formation adaptée (formation initiale et formation de formateurs) ainsi qu'une élaboration de méthodes pédagogiques spécifiques en Français Langue Seconde.
- L'augmentation du nombre de médiateurs culturels.
- L'installation de collèges en lien avec l'enseignement à distance dans les régions les plus éloignées du fleuve Maroni.
- Le développement des internats de collège.

Annexe 7

h) Penser l'ergonomie scolaire

Une Mission de l'architecture scolaire confiée à Christian Dupavillon, a été créée par le ministre en avril dernier.

Les activités de cette mission nous concernent particulièrement en ce qui concerne la définition des espaces scolaires, aussi le Conseil a immédiatement pris contact afin de s'inscrire dans la démarche de réflexion et s'impliquer dans les différents axes de travail.

Les divers travaux et recherches de cette année ont permis de dégager un principe essentiel en ce qui concerne les projets architecturaux : **un bon projet ne peut que résulter d'un véritable partenariat.**

Celui-ci doit être "complet" et inclure les différents acteurs et utilisateurs (décideurs, collectivités territoriales, praticiens, équipes administrative et pédagogique, parents d'élèves, élèves comme partenaires socio-éducatifs).

En amont du programme, un véritable projet doit exprimer la volonté d'innovation traduite en fonction d'une logique de fonctionnement référant à une conception

pédagogique innovante clairement exprimée. Il doit aussi prendre en compte d'autres dimensions ; celles en référence aux nouvelles questions éducatives (socialisation, citoyenneté, environnement, ...) comme celle concernant la relation " espace-temps scolaires " ou encore celle sur la vie interne et les déplacements.

Formalisé sous la forme d'un " cahier des charges " à destination des architectes, les exemples étudiés cette année montrent qu'un projet innovant et concerté génère une dynamique qui insuffle des pratiques innovantes, engendre des méthodes pédagogiques différentes et implique des partenariats ouverts.

Actions retenues :

- Mise en place d'un groupe de travail spécifique sur le thème architecture et ergonomie ;
- Rechercher et mettre en évidence des expériences réussies ;
- Repérer et accompagner des projets en cours mais aussi en amont de leur programmation ;
- Construire, avec tous les partenaires, les conditions de mise en œuvre des cadres matériels les plus adaptés à une pédagogie nouvelle et fructueuse et réfléchir aux formations nécessaires aux différents publics.
- Poursuivre un partenariat productif avec la Mission de l'architecture scolaire et tisser des liens avec les Conseils d'Architecture, d'Urbanisme et de l'Environnement (CAUE).
- Faire un appel à communication de projets innovants et mettant en œuvre un véritable partenariat (cet appel à projets pouvant se faire sur des thèmes particuliers référents à ceux valorisés par le ministre).

Par ailleurs, l'école peut, ou doit, par l'infrastructure, les équipements, les ressources et les espaces inter-classes, participer à l'égalité et à l'équité et permettre une ouverture citoyenne et républicaine.

Il convient, pour le Conseil, d'instaurer une démarche de réflexion sur ce thème.

i) Evaluer l'innovation et innover dans l'évaluation

Évaluer l'innovation, c'est porter un regard distancié et critique, attribuer une valeur à une pratique, une procédure, une méthode, qui est une réponse nouvelle dans un contexte spécifique. L'évaluation de l'innovation est non seulement utile aux décideurs pour comprendre un fonctionnement et en mesurer les effets, mais aussi nécessaire aux acteurs qui en ont besoin pour réguler leur action, communiquer avec leurs pairs, et être reconnus.

La spécificité de l'évaluation de l'innovation implique de fabriquer des modes opératoires ponctuellement utilisés pour lire un dispositif dynamique qui s'inscrit dans la durée ; aussi faut-il veiller à la qualité de l'articulation entre les objets d'évaluation (pratiques enseignantes, effets sur les élèves en termes de performances scolaires, d'attitudes...) et les méthodes utilisées (observations de pratiques de classe, entretiens, questionnaires, tests destinés aux élèves...).

Par-delà la spécificité de l'évaluation des pratiques innovantes, c'est la démarche évaluative dans sa globalité qui connaît actuellement une période de mutation : passage d'outils d'investigation et de mesure ponctuelle à des outils d'accompagnement et de suivi, faits pour être régulièrement utilisés et inscrits dans la durée, extension des démarches évaluatives du domaine du quantitatif à celui du qualitatif.

Ces mutations actuelles, notamment en matière d'évaluation des élèves, constituent un enjeu essentiel pour favoriser la réussite de tous les élèves et aider au pilotage du système éducatif tout entier. Aussi, la réflexion sur l'innovation appliquée à l'évaluation est-elle un objectif majeur du Conseil.

Les actions :

- Solliciter les compétences de la Direction de la programmation et du développement, des chercheurs, des Instituts universitaires de formation des maîtres, en matière d'évaluation de dispositifs et pratiques innovantes.
- Constituer, là où cela s'avère nécessaire, des groupes d'experts en évaluation pour accompagner les équipes éducatives.
- Travailler avec la Direction de la programmation et du développement, les corps d'inspection, des chercheurs en sciences de l'éducation à l'élaboration de protocoles d'évaluation d'actions innovantes.
- Informer les élèves et les parents de l'innovation dans l'évaluation.
- Construire modules et stages de formation, en Instituts universitaires de formation des maîtres, comme en établissement, sur l'évaluation des élèves.
- Travailler en collaboration avec le Haut Conseil de l'Evaluation de l'école.
- Reconstituer, pour en prolonger les travaux, le groupe de réflexion sur l'évaluation mis en place cette année par la Direction de l'enseignement scolaire en 2000-2001.
- Elaborer des protocoles d'évaluation d'actions innovantes avec l'Inspection générale et les divers corps d'inspection de terrain.
- Etablir des modules de formation en Institut universitaire de formation des maîtres sur l'évaluation des élèves.

j) Associer les partenaires à l'innovation dans le système éducatif

Le plus souvent, les partenaires du système éducatif (associatifs ou collectivités), en confortant et encourageant l'action de l'école, sont les instigateurs des innovations les plus efficaces. Nous devons utiliser cette richesse.

Actions retenues :

- Rencontres systématiques avec les associations et institutions partenaires.
- Invitations aux différents groupes de travail du Conseil.
- Diffusion des actions innovantes de nos partenaires.
- Elaboration d'une charte du partenariat innovant avec le système éducatif.

2) Les recommandations du Conseil

Le Conseil national de l'innovation pour la réussite scolaire recommande :

L'AFFIRMATION DU DROIT A L'INNOVATION

- 1) Publier une lettre à la signature du Ministre, définissant l'innovation comme axe fort et central de la politique éducative.
- 2) Rédiger et diffuser une circulaire et un dossier « Innovation : mode d'emploi » précisant les possibilités d'utilisation des textes existants en l'état ou actualisant certains d'entre eux.
- 3) Elaborer les textes réglementaires nécessaires à l'affirmation du droit à l'innovation (notamment dans la définition des missions et responsabilités des personnels engagés dans des projets innovants).

DES ORIENTATIONS D'UNE POLITIQUE D'INNOVATION

4) Une politique de projet :

Relancer et clarifier la politique des projets d'établissement et d'école en lui donnant une dynamique nouvelle et en incitant fortement à la prise en compte de l'innovation dans ces projets.

5) Une politique d'autonomie :

Engager les concertations pour une extension de l'autonomie des établissements, en particulier dans le cadre de la décentralisation et de la déconcentration.

6) Une politique de contractualisation :

Mettre en œuvre des procédures de contractualisation qui garantissent la responsabilisation de l'établissement, les engagements réciproques et la cohérence des initiatives innovantes dans le respect de la mission de service public.

7) Une politique de formation :

Former tous les personnels aux stratégies d'innovation (connaissance des systèmes, gestion des groupes).

8) Une politique de partenariat :

Solliciter et favoriser l'implication de tous les partenaires dans la politique d'innovation et la mise en œuvre des projets.

DES MESURES INCITATRICES

- 9) Recommander, dans la formation initiale et continue des personnels d'enseignement et d'encadrement, l'accompagnement et l'analyse de démarches et pratiques innovantes.

- 10) Développer des interactions entre les innovations pédagogiques, les innovations architecturales et l'appropriation des espaces par les acteurs éducatifs.
- 11) Lancer un appel à projet à destination des établissements et des équipes.
- 12) Négocier des contrats d'expérimentation :
 - avec des académies volontaires ;
 - avec des IUFM volontaires.

DES ECHANGES ET DES DEBATS

- 13) Instaurer des rencontres régulières d'échanges et de bilans, des séminaires, au niveau des bassins de formation des départements ou des académies.
- 14) Organiser, dès la rentrée, une campagne d'opinion (avec le point fort du Salon de l'Education) durant le premier trimestre.
- 15) Envisager un support périodique d'information, de débats et d'échanges, publié par le CNDP et dont le comité de rédaction serait piloté conjointement par l'Institut National de Recherche Pédagogique (INRP) et le Conseil.
- 16) Organiser dès novembre 2001 une rencontre des innovateurs, des associations et des mouvements pédagogiques.
- 17) Organiser au niveau national un colloque sur « recherche et innovation » avec l'INRP, IUFM et Université.

ANNEXES

ANNEXE 1 LES RESSOURCES

1/ Les ressources présentant des innovations identifiées comme telles. (sous forme de fiches descriptives)

1°/ Celle du bureau de la valorisation des innovations pédagogiques (Direction de l'enseignement scolaire).

A la suite d'un appel d'offre à innovation et relayé par les académies, une proposition contractuelle de formalisation, sur deux ans, est faite aux équipes innovantes.

Au bout d'un an un bilan intermédiaire est rédigé, puis une monographie au bout de deux ans, les bilans intermédiaires sont, ensuite, rassemblés dans une banque de données, les monographies existent sur papier et sur fichiers informatiques.

La banque de données se compose, à l'heure actuelle, de 960 fiches pour le PNI-3 (1999-2001) 800 fiches pour le PNI-2 (1997-1999) et 300 fiches pour le PNI-1. (DESCO A11 107, rue de Grenelle)

2°/ Celles accessibles par internet :

- 1/ Les sites académiques (avec pour certains des fiches directement accessibles.)
- 2/ Educnet, le site de la Direction de la Technologie des Ministères de l'Éducation nationale et de la Recherche avec l'opération "écoles, collèges et lycées pilotes" rassemblant plus de 1500 fiches présentant des projets innovants dans le domaine des TICE
- 3/ La rubrique du Conseil national de l'innovation pour la réussite scolaire sur le site education.gouv.fr du Ministère de l'Education nationale
- 4/ Le site de l'INRP avec principalement la banque de données DIF-ACT composé de 136 fiches d'actions regroupées par thème : l'accompagnement scolaire, déscolarisation et dispositifs relais, activités sportives, lecture, écriture, maîtrise du langage et enfin vie scolaire des établissements, éducation à la citoyenneté et prévention

de la violence, NOVA: banque de données bibliographiques concernant l'innovation en éducation et en formation: INNOVA, site de l'observatoire européen des innovations.

2/ Les ressources présentant des innovations non-identifiées comme telles, sous diverses formes.

INRP Autres ressources et banques de données :

Prof : travaux sur la formation des enseignants et des formateurs.
 Emile I : Education et formation. (Banque de donnée généraliste des équipes francophones)
 Emile II : Banque de données des écoles (recherche, équipes)
 Le site de La Main à la Pâte : actions innovantes en sciences de l'éducation.

- EDUCNET : Site très complet et bien conçu, parcourant l'ensemble du système éducatif et proposant des milliers de liens vers d'autres sites.

Education.fr : portail internet généraliste sur l'éducation avec un moteur de recherche et de nombreux liens avec d'autres sites.

- Educasource : base de donnée du CNDP. Des milliers de références classés par thèmes.

- ORME : site de l'observatoire des ressources multi-média pour l'éducation.

- Freinet.org/icem : Site du réseau Freinet.

CEMEA: Site proposant des formations pédagogiques (Centre d'Entrainement aux Méthodes d'Education Active)

- **CRAP : site du Centre de recherche et d'action pédagogique et des cahiers pédagogiques.**

AFL : Association qui fait évoluer les pratiques de la lecture et écriture en associant chercheurs et praticiens (Association Française pour la Lecture).

FOEVEN: Impulse des actions de formation, d'interventions, de recherche-action en direction du système (Fédération des Oeuvres Educatives et de Vacances de l'Education Nationale)

OCCE: Education à la citoyenneté et à la coopération.

- CEPI : site consacré à la pédagogie institutionnelle.

- CIEP : Ressources sur les systèmes éducatifs français et étranger. Nombreux liens en direction d'autres sites.

- **CLEMI : Sites du centre de liaison de l'enseignement et des moyens d'informations.**

- Eduscol : site de la direction de l'enseignement scolaire.

- Educlic : Moteur de recherche parcourant plus de 200 serveurs éducatifs dans le domaine public ou associatif.

- CNDP : ressources dans tous les domaines (moteur de recherche VEI ville, école, intégration).

- OFAJ : site franco-allemand présentant des actions communes en France et en Allemagne.

- OTE : site de l'observatoire des technologies pour l'éducation en Europe.

- SCOOLMASTER.NET : site consacré aux échanges internationales.

- Nombreuses ressources présentées sur les sites d'établissements, les sites d'enseignants avec, par exemple, "Zéro de conduite" serveur pédagogique expérimental.

ANNEXE 2**REVISION DES TEXTES**

Trois domaines sont concernés par la révision ou l'adaptation des textes, pour répondre au besoin de souplesse

1) Mutations, affectations

Listage de postes à profil particulier (à contraintes (ou exigences) particulières) dans les établissements innovants

Affectation hors barème sur ces postes après avis de l'équipe en place sur la candidature

Mise en place d'un mouvement rectoral spécifique pour ces postes.

Affectations collectives de sortants des Institut de formation des maîtres sur la base de projets communs contractualisés;

2) Etablissements et écoles innovants

Possibilité de création d'annexes "innovantes", sur accord du Recteur et sous la tutelle d'un chef d'établissement ou d'un inspecteur de l'éducation nationale, dotées d'un Conseil d'administration ou d'un Conseil d'établissement propre

Création ou transformation d'établissements publics locales d'enseignement et d'écoles annexes ou d'application en établissements innovants pouvant accueillir des stagiaires IUFM

Reconnaissance de pôles existants développant des pratiques innovantes à l'échelle de l'équipe

3) Etablissements et écoles à spécificité (ou à projets spécifiques)

Création d'établissements à statut particulier, sur décision du Ministre et sous contrat spécifique en concertation avec les collectivités territoriales

Création d'établissements à statut particulier, chargés d'innovation par le Recteur en concertation avec la collectivité territoriale et les collectivités locales.

Création d'un secteur d'innovation au sein d'un EPLE ou d'une école ordinaire (Unités Pédagogiques Innovantes)

Modalités de recrutement des élèves assouplies et régulées (priorité au secteur de recrutement, pourcentage désectorisé)

4) Procédures d'agrément

- Pour les établissements ou secteurs d'établissement, les demandes peuvent être formulées valablement par tout intéressé (Ministère, Recteur ou Inspecteur d'académie, chef d'établissement, personnels enseignants et d'éducation, collectivités territoriales ou locales) et après avis du Conseil.
- Pour les personnels les demandes, après avis des équipes ou établissements d'accueil, font l'objet d'un accord en commission paritaire compétente.

Sur chacun de ces points les textes de 1972, définissant les établissements expérimentaux de plein exercice (innovants) et ceux chargés d'expérimentation (innovation partielle) peuvent servir de base

ainsi que ceux sur les maîtres d'application et des "dérogations" existantes pouvant être reprises et étendues (1988 sur les projets, 1993 sur les sections européennes, 1993 sur les établissements sensibles).

Il suffit de trouver la formule juridiquement adaptée type, en référence aux textes de 1972, "les établissements expérimentaux de plein exercice et les établissements chargés d'expérimentation sont dénommés dans la présente circulaire comme établissements innovants ou chargés d'innovation."

Par ailleurs, un équivalent du Protocole de Gouvieux (collèges expérimentaux) pourrait être préconisé (cf proposition d'une politique de contrats)

Annexe 3 – Un cahier des charges

Pour permettre au Conseil de développer plus efficacement ses travaux dans :

- le recueil des avis sur les projets à venir.
- le suivi des établissements retenus pour la rentrée 2001.
- la préparation des années suivantes.

Il est apparu important de proposer dans l'élaboration des projets, cahier des charges qui pourrait aussi constituer la « grille de lecture » des projets.

Un cahier des charges

Peu développé, ce cahier constituerait la grille destinée à apprécier toute innovation en cours ou en projet et qui sollicite un avis du Conseil.

Il s'agit d'un engagement minimum de l'établissement et/ou de l'équipe visant non pas à « enfermer ou contrôler » a priori mais à définir les principaux critères de « validation » de cet avis; son acceptation constituerait une forme de « labellisation » de l'innovation par le Conseil. Il serait aussi un guide pour l'expertise de l'initiative par le Conseil.

La présentation du projet comprendrait les rubriques suivantes :

- ✓ Définition des objectifs principaux (thème principal de l'innovation)
Publics concernés, besoins recensés
Insertion dans l'environnement
- ✓ Moyens et accompagnement :
Personnels engagés, partenariats instaurés et recherchés ;
Utilisation des moyens financiers et logistiques existants ; moyens complémentaires ?
Organisation du travail des personnels et des élèves ;
Besoins formulés par l'équipe ou les équipes en formation et suivi, information, relations avec les instances et organismes.
- ✓ Suivi/évaluation :
Modes d'évaluation du travail et des résultats des élèves, liaison avec les parents ;
[Indicateurs choisis ; prise en compte des diplômes visés, types de comptes rendus...]
Evaluation des actions et du travail de l'équipe (type d'accompagnement souhaité).
- ✓ Hypothèses de transfert et/ou de valorisation

Avis et accueil du Conseil d'école ou conseil d'administration, du chef d'établissement ou de l'Inspecteur de l'Education nationale, relations avec l'inspection et l'Inspecteur d'académie et/ou le Recteur.

ANNEXE 4

APPEL A PROJETS

⊕ Des établissements, des personnels, des organismes sont appelés à faire part de projets portant sur chacun des grands domaines suivants ou sur l'ensemble, à partir d'une réflexion sur l'organisation du temps de travail des élèves, la différenciation pédagogique, les rythmes et les centres d'intérêt des apprentissages, l'organisation et le contenu du travail des enseignants et personnels d'éducation:

- **Sur les contenus** : par exemple, en fonction des objectifs assignés par les programmes (et définis en termes d'objectifs intermédiaires et terminaux), présentation de projets d'apprentissages centrés sur une approche globale et transversale des savoirs, découpée en modules et ateliers....
- **Sur les méthodes** : par exemple reprendre les initiatives de différenciation pédagogique, les classes ateliers, les groupes de besoin, l'alternance, les TPE, les parcours personnalisés, le travail autonome....
- **Sur les structures** : par exemple une organisation en ensemble, en mini collège, en horaires planchers, en cycles.
- **Sur les thèmes** : par exemple les pratiques artistiques comme ossature de l'enseignement, les activités technologiques comme fédératrices des savoirs, formules du type "lycée intégral", pratiques pluri et interdisciplinaires comme l'articulation enseignement et environnement.
- **Sur la formation initiale et continue des personnels d'encadrement, d'enseignement et d'éducation** : par exemple des modules de formation communs aux diverses catégories, les formations transversales, les formations sur site.

⊕ Dans le cadre de l'autonomie des établissements ces innovations disposent de facilités appropriées et obéissent à des obligations impératives

→ a/ les libertés pédagogiques

- modification des horaires d'enseignement
- regroupement des horaires par semaine, quinzaine ou semestre
- organisation du temps (élèves et enseignants) selon un autre découpage que les trois unités (temps, lieu, personne = 1 heure/1 classe/1 enseignant)
- organisation de l'enseignement sur un cycle ou en modules
- constitution de groupes de besoin

→ b/ les obligations incontournables

- respect du niveau terminal et exigences rigoureuses en termes de savoirs et contenus
- organisation collective
- évaluation interne (fonctionnement, résultats) continue et terminale
- auto-évaluation
- évaluation externe
- possibilité de transfert

→ *Prise en compte des cohérences* avec les diagnostics, les projets et engagements éducatifs établis sur le territoire entre les collectivités locales et l'Etat.

⊕ Les projets, retenus par le Conseil, donneront lieu à un cahier des charges ou contrat particulier qui

- apportera aux équipes l'aide et l'accompagnement d'équipes ressources pour la construction du projet, son développement et l'évaluation
- accompagnera les équipes dans les démarches nécessaires
- permettra l'affectation et le maintien des personnels en postes durant la durée de l'action
- favorisera la constitution d'équipes cohérentes
- mobilisera les organismes compétents (Institut National de Recherche Pédagogique, Comité d'évaluation...) et les partenariats efficaces
- accordera, si nécessaire, les autorisations ou dérogations au plan réglementaire

ANNEXE 5**PROJET - AUTONOMIE - CONTRAT****- 1 - L'AUTONOMIE DE L'ETABLISSEMENT****Un cadre réglementaire**

La réglementation définit le cadre de l'autonomie éducative et pédagogique de l'établissement public local d'enseignement (article 2 du décret d'août 1985 modifié par les décrets du 31/10/1990 et du 26/03/1993) et les caractéristiques du projet d'établissement.

Les critères d'un établissement autonome

L'établissement doté d'une autonomie élargie, dans le cadre des orientations nationales définies par la loi, sera en capacité de :

- connaître les objectifs que le ministère lui a assignés,
- définir des objectifs qui lui sont propres, c'est à dire d'élaborer une stratégie par rapport à une situation et un environnement locaux,
- d'articuler ses choix avec les objectifs nationaux et régionaux,
- de les évaluer,
- d'en rendre compte.

Les obstacles à l'autonomie des établissements**1) L'administration ne donne pas toujours à l'établissement les moyens de son autonomie**

- des pressions diverses sur la politique de l'établissement (des administrations centrale, rectorale et départementale) : la succession des circulaires demandant d'ouvrir « un volet supplémentaire » au projet d'établissement en fonction des désiderata hiérarchiques.
- Manque de souplesse dans la dotation globale horaire : des moyens destinés à aider les élèves pré-affectés (exemple : l'aide individualisée avec des disciplines décidées au niveau national)
- Dotation globale horaire insuffisante pour apporter une marge de manœuvre.
- La nomenclature des « activités à responsabilités dans l'établissement » telle qu'elle existe dans les systèmes d'information entre les établissements, les rectorats et le ministère (GEP) ne permet pas de reconnaître certaines activités de l'enseignant.
- La difficulté de trouver rapidement un conseil juridique en cas de besoin
- Le contrôle *a posteriori* encore trop peu en vigueur.

2) L'établissement n'occupe pas toujours l'espace d'autonomie qui lui revient

- les compétences et la formation des personnels, en particulier enseignant et de direction, ne permettent pas de libérer la créativité et les initiatives.
- peu de connaissances juridiques pour contractualiser
- le service actuellement défini des enseignants qui ne reconnaît pas des tâches nouvelles (tuteur, coordonnateur d'équipe, chef de projet, etc.)
- la culture de l'évaluation peu développée: l'obligation de rapport annuel d'activités n'est pas assurée par tous les établissements.

- 2 - LE PROJET, UN ELEMENT MOTEUR POUR L'AUTONOMIE DE L'ETABLISSEMENT

1) le projet d'établissement : en panne

Force est de constater que cette démarche n'a pas connu le développement souhaité. Deux raisons en sont à l'origine. D'une part le projet s'est rapidement transformé en une simple procédure administrative, s'ajoutant à d'autres, sans réflexion ni engagement. La notion de volets, de cadre préétabli en ont le plus souvent fait un programme d'actions (au mieux) ou un catalogue fourre-tout (au pire).

D'autre part l'ambiguïté et la confusion entretenues autour des notions de projet (projet d'action, projet éducatif, projet pédagogique, projet culturel...). Dans beaucoup de cas, le projet d'établissement n'est qu'un PAE (Projet d'action éducative) amélioré ou une enveloppe d'actions hétéroclites décidées davantage en fonction de crédits à dépenser ou de subventions obtenues que d'une vision de transformation. Rares sont les véritables projets politiques, véritable définition du projet d'établissement. Rares sont également les projets d'établissement qui prennent en compte (au moins) les éléments du contexte environnant existants dans des projets établis sur le territoire concerné : projets de zone, projets de quartier, projet éducatif local, grand projet de ville...

2) Pas de projet sans autonomie, pas d'autonomie sans pédagogie de l'autonomie

Cela ne pourra se faire sans le développement de l'autonomie des acteurs qui participeront à l'élaboration, la mise en œuvre, l'évaluation de la politique de l'établissement : pas d'autonomie sans pédagogie de l'autonomie.

- Un pilotage temporel

Les établissements doivent intégrer la notion de temps, autrement vécu que comme une routine :

- du temps pour que les notions de politique et de collectif fassent progressivement leur chemin dans les esprits ;

- du temps institué pour que les acteurs puissent se rencontrer, échanger, s'informer, s'approprier les informations (temps de concertation institué dans les emplois du temps, journées banalisées pour la réflexion...)

- Une culture de l'évaluation

- Développement des capacités à analyser la situation de l'établissement, à recueillir des informations sur les points faibles et les leviers du systèmes
- Travail de formalisation puis de communication dans l'établissement de telle sorte que les données soient accessibles matériellement et intellectuellement
- Recherche de la confrontation avec un regard extérieur
- Evaluation des chefs d'établissement

- Une lettre de mission au chef d'établissement nouvellement nommé et après renouvellement

- Des objectifs de changement et de nouvelles tâches et fonctions dans l'établissement : des négociations à conduire.

La volonté de concevoir des choix, et de construire de manière participative une stratégie de changement est seule susceptible de progressivement faire émerger la nécessité de tâches et de compétences à développer :

- la médiation, la négociation, la transaction en vue d'un compromis ;
- l'animation
- la capacité à travailler avec les autres, en particulier dans le cadre d'une équipe ;
- la délégation
- le travail en réseau.

3) Entrer dans une démarche de projet et acquérir les compétences nécessaires à sa maîtrise : quelle aide pour les établissements ?

1) Les missions et les objectifs nationaux clairement définis, appuyés fortement par un débat politique et relayés au plus près possible du terrain ;

2) La redéfinition des statuts et des rôles, ainsi que celle des services, adaptés à un nouvel exercice du métier :

- Chefs d'établissement
- Inspecteurs
- Enseignants
- Gestionnaires
- Personnels atoss

3) L'aide à la professionnalisation

- accompagnement
- formation initiale et continue
- réseaux d'échanges
- appui méthodologique : en particulier, une aide juridique à l'élaboration d'un diagnostic, disponible rapidement et au plus près du terrain.

4) Un appui logistique

- assouplissement de la mise en œuvre de la dotation globale horaire (intégration possible de tâches non reconnues par l'administration)
- Dotation horaire assouplie et abondée de telle sorte que les établissements puissent disposer d'au moins 10% de la masse horaire pour une réelle marge de manœuvre.

5) Le rôle des bassins de formation doit être renforcé dans le sens :

- de l'articulation entre les objectifs académiques et ceux de l'établissement, par le biais d'une présence active de l'inspection "générale" et pas uniquement disciplinaire.
- du recensement des ressources humaines existantes mutualisées par les établissements.
- d'une coordination des politiques éducatives locales, en articulation et cohérence avec celles des collectivités.

Se pose alors la question de la légitimité et de la reconnaissance de ces coordinations ainsi que les moyens correspondants.

- 3 - LA CONTRACTUALISATION

Les contrats de réussite instaurés au niveau des Réseaux d'Education Prioritaire (REP) préfigurent ce type de démarche. Cette procédure de contrats d'objectifs devrait être généralisée. Elle donnerait son sens véritable au projet, responsabiliserautant les acteurs que les instances de décision, comme les conseils d'administration ou d'école. Elle accorderait surtout aux acteurs la liberté de mettre en place des processus (missions et services des personnels, enseignements complémentaires ...) et faciliterait un partenariat fondé sur des objectifs communs. Une globalisation des moyens ou, à tout le moins, une harmonisation et des complémentarités pourrait devenir ainsi plus efficace et même réduire les coûts. Le contrôle a posteriori permettrait à l'établissement de rendre compte des résultats obtenus.

La procédure des contrats présente un avantage de simplification en répondant à la diversité des situations et en offrant un seul type de démarche quel que soit le lieu, quel que soit le projet, quels que soient les contractants ou les partenaires. Elle permettrait aussi de prendre en compte la durée sans pour autant s'installer dans la "rente" de situation tout contrat s'inscrit dans un temps donné. Enfin, le contrat suppose les bilans intermédiaires et l'évaluation terminale au vu des objectifs fixés, en particulier l'examen de l'usage et de l'efficacité des moyens. En dernier lieu, mais supposant une véritable changement dans la culture administrative, cette procédure oblige à la négociation entre ceux qui doivent ou veulent contracter.

Le Conseil propose d'étudier la mise en place de ces procédures selon un "cadrage" national et d'envisager une circulaire qui, faisant le point sur les diverses possibilités interministérielles, préconiserait un "modèle" de contrat type

Contrat d'Innovation Educative (CIE) pouvant se décliner en deux grandes directions :

- des contrats d'innovation pédagogique (CIP)
 - contrat d'innovation simple : à destination des établissements et équipes innovante.
 - contrat développement pédagogique pour la mise en œuvre des novations préconisées par les Directions, les Recteurs, l'Inspection Générale, des associations.
 - contrat d'expérimentation en fonction d'une recherche précise à l'initiative de l'INRP (Institut national de recherche pédagogique), les IUFM (Institut universitaires de formation des maîtres)
- des contrats d'insertion éducative et sociale (CIES)
 - contrats d'établissements sensibles (ou pionniers) : à destination d'équipes constituées ou voulant se constituer, notamment pour des publics spécifiques ("décrocheurs", en rupture, en zones sensibles...)
 - contrats d'échanges locaux : possibilité pour les établissements et collectivités d'organiser des échanges (accueil de classes, de groupes) à l'année ou sur des durées plus réduites
 - contrats d'insertion éducative : pour les établissements accueillant ou voulant accueillir des jeunes (en danger, en rupture, en infraction).

Le Conseil estime que la mise en œuvre de cette procédure permettrait simplification, lisibilité et cohérence et pourrait être complétée par deux "mesures" complémentaires :

- la suppression des différents classements actuels (établissements sensibles, difficiles, sous contrat etc) qui n'aboutissent qu'à un enchevêtrement et une gestion cloisonnée
- le regroupement des moyens actuellement dispersés selon des bureaux et des plans différents et qui entraînent des projets annuels et indépendants les uns des autres.

Dans le même ordre d'idées, le Conseil s'interroge sur la composition, le fonctionnement et les compétences des Comités d'Education à la Santé et la Citoyenneté. Ces instances devraient être rééxaminiées au vu de leurs objectifs et de leur fonctionnement. De même les relations entre les Contrats Educatifs Locaux et les Conseils d'Administration ou d'Ecole méritent d'être observées.

Le Conseil considère que l'installation et l'extension de l'innovation passent par la relance de cette politique fondée sur le triptyque indissociable autonomie - projet - contrat. Politique qui permet en outre de répondre aux craintes d'un éclatement du service public ou de soumission aux intérêts locaux

Le Conseil inscrit ces suggestions dans le cadre d'une application de la loi du 25 janvier 1985 qui a transféré les attributions des Conseils d'Administration du domaine réglementaire au domaine législatif (article 1568 de la loi du 22 juillet 1983 modifiée) :

" Le Conseil d'Administration règle, par ses délibérations, les affaires de l'établissement.

A ce titre, il exerce notamment les attributions suivantes :

- *il fixe, dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur et des objectifs définis par les autorités compétentes de l'Etat, les principes de mise en œuvre de l'autonomie pédagogique et éducative dont disposent les établissements et, en particulier, les règles d'organisation de l'établissement ;*
- *il établit chaque année, un rapport sur le fonctionnement pédagogique de l'établissement, les résultats obtenus et les objectifs à atteindre;*
- *il adopte le budget dans les conditions fixées par la présente loi"*

Sans avoir de compétences juridiques particulières, le Conseil estime que ces dispositions, proches des compétences des assemblées délibérantes des collectivités (communes, départements, régions) énoncent à la fois les règles et les marges de manœuvre des établissements mais aussi celles de l'autorité de l'Etat qu'est le Ministre pour fixer les objectifs pédagogiques et éducatifs. En ce sens les propositions concernant le projet, l'autonomie et le contrat, s'inscrivent dans la politique générale de décentralisation et de déconcentration.

ANNEXE 6**FORMATION
PERSONNELS****DES****- 1 FORMATION INITIALE DES PERSONNELS D'ENSEIGNEMENT ET D'EDUCATION.**

Dès la rentrée 2001, des Instituts universitaires de formation des maîtres peuvent s'engager dans des démarches innovantes sous des formes appropriées en fonction de leurs propres ressources : échanges de pratiques, production d'outils, recherche-formation, ateliers... Dès lors ces IUFM peuvent devenir des lieux ressources pour l'innovation.

Les contenus disciplinaires, la formation générale et l'interdisciplinarité peuvent s'articuler dans des travaux qui favorisent la constitution d'équipes, tant de formateurs que de "formés" et l'initiative professionnelle.

Plus encore une formation commune à "l'ingénierie de l'innovation" dans le système éducatif se fonde sur l'appropriation des compétences dans les domaines de l'analyse des systèmes, d'élaboration de projets, de travail en équipe, de gestion des groupes et d'animation. Elle comporte aussi les éléments de droit dans les établissements et dans le système et la réflexion sur les conditions et le contenu de l'accompagnement du changement. L'acquisition de ces compétences ne pouvant s'effectuer que par la réflexion à partir de mises en situation.

Cette formation doit s'ancrer dans la réalité de fonctionnement des établissements. En ce sens les stagiaires pourraient s'engager dans la mise en œuvre de projets auprès d'équipes d'établissements engagées dans l'innovation et contractualisées pour cet accueil et le suivi scientifique de leurs travaux.

La soutenance d'un mémoire (professionnel ou théorique), élaboré en équipe et conçu comme ossature d'une recherche-formation pourrait être pris en compte dans la validation des stagiaires concernés.

Si l'adhésion aux travaux et les productions sont à prendre en compte dans l'évaluation d'un tel dispositif, plus encore la réussite de la formation se mesurera dans la capacité des enseignants ainsi formés à s'investir dans des projets innovants et à poursuivre le travail en réseau.

De tels dispositifs ne peuvent qu'être élaborés et mis en œuvre que dans une association étroite avec les autorités académiques (le Recteur chancelier des Universités, et les Inspecteurs d'académie) de l'Education Nationale et des Inspecteurs Pédagogiques Régionaux qui doit être recherchée et organisée dans l'ensemble du processus de la conception jusqu'à l'évaluation.

Enfin le maintien (et donc la possibilité de nomination collective) d'équipes constituées dès la formation initiale, après expertise des projets proposés, devrait pouvoir prolonger cette pratique et être facilité dans le cadre de procédures adaptées.

Le recrutement des formateurs doit tenir compte notamment de leurs capacités d'innovation.

Le Conseil accompagnera les Institut universitaires de formation des maîtres s'engageant dans ces perspectives innovantes et facilitera les relations entre eux et leurs équipes de formateurs. Le concours de l'Institut national de recherche pédagogique, des instances de recherche propres aux IUFM et celui des universités sera systématiquement sollicité.

L'implication et la participation des directeurs d'école et chefs d'établissement, des Inspecteurs.

2) FORMATION INITIALE DES PERSONNELS D'ENCADREMENT

Le développement de l'innovation tient en grande partie à l'attitude et l'impulsion des corps intermédiaires, en premier lieu les Inspecteurs de l'Education nationale, les personnels de Direction et les Inspecteurs pédagogiques régionaux mais aussi les chefs de service rectoraux et les personnels d'administration et de gestion.

Une grande partie des freins et obstacles constatés vient d'une absence de cohérence et de coopération de ces différents personnels autant que d'une pratique d'ordre « bureaucratique » plus sensible à la gestion qu'à l'animation. En particulier trop nombreux sont les responsables, pédagogiques ou administratifs, qui sont davantage attachés au contrôle ou au respect des textes à la lettre qu'à l'esprit et surtout aux objectifs (la loi de 1989) visant d'abord à la réussite des élèves.

Il ne s'agit ni d'ignorer les contraintes objectives ni de nier la nécessité du contrôle et de la conformité aux textes mais bien d'apprécier les orientations et de s'inscrire dans une véritable concertation à partir des possibilités et initiatives des personnels.

C'est pourquoi le Conseil estime nécessaire :

- d'informer les personnels d'encadrement en fonction de l'enjeu de l'innovation en leur indiquant les orientations du Ministre par des regroupements en formation permanente, sous l'autorité des Recteurs ;
 - de donner les outils et les orientations du Ministère aux personnels en formation.
- Pour viser à l'efficacité, il nous semble que cette formation gagnerait à être en partie commune à tous ces corps afin que leur coopération ultérieure soit renforcée par une culture et des axes de travail communs.

* UN RECRUTEMENT COHERENT DES PERSONNELS

Chaque « fonctionnaire » est garant du service public, en l'occurrence de rendre le meilleur service aux élèves (et à leurs parents).

Il se doit donc d'être un analyseur, un accompagnateur, un « énergiseur », un facilitateur, bref un véritable « ménageur » (en Français « manager »).

Pour cela le recrutement doit privilégier, outre la motivation, les capacités d'entraînement, de prise d'initiatives, de gestion de conflits, de négociation et les compétences qui les sous tendent ; la formation doit notamment permettre d'explorer les marges des manœuvres du système, la notion de responsabilité (devant quoi et qui), de comprendre le fonctionnement des organisations et le comportement des différents acteurs (leurs intérêts, leurs stratégies).

De ce point de vue, toujours dans l'objectif central de la réussite des élèves, plus précisément de la réussite de chaque élève, deux effets sont primordiaux : l'effet maître et l'effet établissement. C'est pour cela que l'innovation dans les pratiques quotidiennes d'enseignement et d'éducation doit être encouragée mais que le projet d'établissement doit l'être tout autant.

Il appartient alors à l'encadrement de s'emparer de cette double mission : faciliter l'innovation et soutenir les établissements. Et cela passe par une réceptivité aux réalités de terrain et par une cohérence entre les discours et les actes. S'il y a projet d'établissement, s'il y a innovation, le rôle de l'encadrement est de négocier au mieux les conditions du développement. Ce qui signifie, par exemple, que les moyens doivent être attribués après négociation sur la base du projet et non sur de seuls critères quantitatifs. Mais cela veut dire aussi que les interventions des corps d'inspection doivent aussi être en relation avec ce projet et après dialogue avec les chefs d'établissement. Mais cela veut dire tout autant que les gestionnaires doivent avoir un souci pédagogique et pas seulement une règle à calcul. Mais cela veut dire que les chefs d'établissements se doivent de connaître les contraintes budgétaires etc.

* GERER LES FREINS

Deux constats:

- celui de la perte du sens de l'école :
 - pour les personnels qui n'ont pas une idée claire de leurs missions
 - pour les parents qui ne voit plus dans l'école une institution mais une société de services,
 - pour les élèves qui ne lui trouvent plus de légitimité et à qui il faut expliquer ce qui nous semble parfois aller de soi (le fait d'être présent en cours par exemple),
 - pour les "administratifs" oublieux de la spécificité du système scolaire au service des élèves et non d'intérêts gestionnaires
- celui de l'énergie et les besoins en temps et en organisation nécessaires à un fonctionnement démocratique pour contourner les rigidités de la réglementation, lorsque celle ci est obstacle et non appui.

Ensuite les "peurs" :

- celle de ne pas correspondre aux normes
- celle de perdre ou de prendre du pouvoir
- celle du conflit et la difficulté de le gérer qui entraînent des comportements d'évitement, ou des crises inextricables et stériles.
- celle de "faire des vagues"

Peurs appuyées ou renforcées sur et par des *intérêts souvent divergents* (en particulier des formes de corporatisme et de défense de territoires acquis) et l'absence de mise en évidence d'un bien commun.

Enfin la méconnaissance ou la non prise en compte réaliste des *enjeux des acteurs*

* DES PISTES POUR UNE FORMATION

- *Analyser et prendre en compte les représentations et comportements. Quels intérêts ont les acteurs, et quels acteurs, à se lancer dans une démarche coûteuse et qui comporte des risques ?*
- *Explicitier la démarche de projet (son élaboration) et ses conséquences en termes de négociations*
- *Animer un établissement et un service en terme de gestion des groupes*
- *Apporter des éléments de droit et connaissance des lois et règlements*
- *Analyse des systèmes et organisations*
- *Définir le rôle de l'encadrement en termes*
 - d'impulsion et de facilitation
 - d'animation
 - de négociation
- L'encadrement, comme élément clef de la mise en synergie des politiques d'établissement, départementale, académique et nationale.
- Recherche de la cohérence avec les politiques éducatives locales mises en œuvre sur le territoire.
- L'encadrement accompagnateur et vecteur de dynamisme (à spécifier pour chaque fonction)
 - °(Re)donner confiance aux acteurs
 - écouter leurs attentes, leurs besoins : aller vers les autres, être disponible, réguler,
 - travailler l'accueil, créer des sentiments identitaires
 - ° Donner de l'énergie
 - prendre parti pour l'action
 - valoriser les initiatives et les compétences
 - accepter l'erreur chez soi et les autres
 - soutenir les équipes, développer les réseaux
 - créer les conditions d'une réflexion et d'une action collectives (aménager des temps et des lieux de réflexion, d'action, de régulation ; proposer de l'accompagnement, de la formation...)
 - etc...
 - ° Etre crédible
 - montrer sa motivation
 - communiquer son plaisir du jeu
 - être le garant de la loi
 - rechercher la cohérence entre le discours et la pratique

Une démarche de ce type nécessite beaucoup de savoir-faire dans le domaine de l'organisation et du management, alors que les efforts fournis ne sont pas spectaculaires : c'est un travail humble, de soutier. Cela peut en décourager plus

d'un... ou se transformer en routine si un accompagnement et aussi un encouragement ne sont pas assurés par l'institution vis à vis de ses agents.

ANNEXE 7**Projets d'actions innovantes en Guyane**

La situation scolaire en Guyane est préoccupante : il est consensuel de parler d'un échec de l'éducation sur ce territoire. La spécificité et la complexité de la problématique à laquelle l'école s'y voit confrontée appelle des réponses urgentes et nouvelles, tant en ce qui concerne les structures que les contenus de l'enseignement.

Il y a peu d'innovations à l'œuvre en Guyane, et les moyens font cruellement défaut : sur le long du fleuve Maroni en particulier, où sont implantés de nombreux villages, des questions aussi vitales que celles de l'approvisionnement en électricité, du téléphone, des transports, des liaisons par satellite, ne sont pas résolues. Ces difficultés, qui s'ajoutent à l'analphabétisme d'une grande partie de la population, entraînent parfois un sentiment de résignation et d'impuissance chez les enseignants. Cependant de nombreux projets ont vu le jour, et il y a des personnels fortement impliqués, soucieux de les faire aboutir.

La liste des actions proposées ci-dessous a été établie en collaboration avec le Rectorat de Guyane, l'Inspection générale, la Délégation aux Relations Internationales et à la Coopération (DRIC) et le Secrétariat d'Etat aux DOM-TOM.

Les domaines d'actions prioritaires retenus sont les suivants :

- les langues et cultures d'origine
- l'enseignement du français langue de scolarisation
- la scolarisation en maternelle et au collège
- le recrutement et la formation

I. LES PROJETS PRIORITAIRES :

FRANÇAIS LANGUE DE SCOLARISATION :

Ce thème a été retenu comme prioritaire. Sont prévus :

- une journée de réflexion regroupant les formateurs de formateurs (y compris les professeurs d' IUFM), en septembre 2001.
- un séminaire de formateurs de formateurs sur la pédagogie du français langue de scolarisation, avec la participation d'intervenants extérieurs au premier trimestre 2001, avec un travail de terrain sur le Saint-Laurent et le Maroni.
- un stage de deux semaines et demi à l'intention des enseignants de l'ouest, des stages sur sites animés par le CEFISEM, des formations animées par CEFISEM pour enseignants de CLIN et classes d'alphabétisation des collèges.
- un travail sur le cycle I , pour le développement du français langue orale : un « référentiel de compétences en français oral au cycle I » a été élaboré par un groupe d'enseignants, conseillers pédagogiques , membres du CEFISEM, un IEN. Il s'est agi d'adapter les compétences au contexte particulier de la Guyane, sans revoir à la baisse les ambitions auxquelles les enfants peuvent prétendre. Il faudra compléter ce travail par un référentiel de compétences en Français, langue

maternelle, de façon à imaginer une synergie cohérente (articulation langue maternelle/langue de scolarisation).

- adaptation à la Guyane d'un manuel de langage/lecture : les exemplaires devraient être disponibles gratuitement dans les écoles à la rentrée 2002. L'élaboration et la diffusion d'outils pédagogiques nouveaux et adaptés devra faire l'objet d'une réflexion et de productions complémentaires.

L'ECOLE DES FLEUVES (OYAPOK, MARONI) :

- Une école nouvelle à Grand Santi (100% d'élèves non francophones à l'entrée à l'école).

Objectif : améliorer la qualité de l'enseignement

: scolariser plus d'enfants, prioritairement en maternelle, de façon à permettre une maîtrise du Français suffisante pour poursuivre la scolarité.

Le collectif des enseignants de Grand Santi propose un projet construit sur le principe d'un aménagement du temps scolaire qui permette de scolariser tous les enfants, et de mieux les scolariser : double vacation, double flux avec retour au campou ou avec activités sur place, semaine de quatre jours, réduction des effectifs des classes, recentrage des programmes sur les apprentissages fondamentaux et le Français, langue seconde, interventions de médiateurs bilingues. A partir de la rentrée des vacances de Pâques 2001, ont été mis en place des ateliers (arts plastiques, sports, musique) avec engagement des groupes d'élèves, sous forme de contrat, pour mener à son terme un projet qui débouche sur un événement (tournoi, exposition...).

- plus généralement, il est prévu de chercher, dans les écoles concernées, un aménagement du temps scolaire pour favoriser le travail par groupes de 15, le recours aux aides éducateurs et médiateurs culturels et bilingues, un accompagnement scolaire systématique et une liaison avec les familles (« écoles des parents »)

Pour ces projets, seul un fonctionnement dérogatoire expérimental pourra permettre l'efficacité.

MEDIATEURS CULTURELS ET BILINGUES :

Actuellement 18, ils passeront à 30 à la rentrée 2001. Ils ont une double fonction au sein de l'Ecole :

- ils témoignent de la présence à l'école de la langue et de la culture maternelle des enfants (écoles en milieu mono-ethnique) ou de certains enfants (en milieu pluri-ethnique). A ce titre, ils conduisent des activités visant à la structuration de la langue maternelle des enfants et à la consolidation de la représentation que ces derniers ont de leur propre culture. Ils renseignent les enseignants sur cette langue et cette culture.
- ils sont les intermédiaires naturels entre les familles, les enfants et l'Ecole. Leur formation a été assurée en 1998-1999 uniquement par l'IRD. Depuis leurs fonctions ont été recentrées en liaison avec l'Académie de Guyane,

et le contenu de leur formation a été spécifié . Le CEFISEM y contribue, et il a été mis en place un suivi de terrain réalisé par l'équipe de circonscription et le CEFISEM, l'IRD intervenant comme partenaire et prestataire de services.

Dans la mesure où il s'agit d'aides-éducateurs, une réflexion devra être menée pour définir plus exactement et créer institutionnellement leur métier futur.

RECRUTEMENT ET FORMATION INITIALE :

Un certain nombre de projets visent à former les jeunes enseignants pour leur permettre de mieux s'adapter à la langue et à la culture des enfants qui leur sont confiés, pour guider ces enfants vers la langue et la culture de l'école. Il est également important de stabiliser des équipes d'enseignants : l'efficacité de l'école en Guyane passe par le recrutement d'enseignants nés ou fixés durablement en Guyane, voire même de jeunes issus des différentes communautés ethniques qui y vivent. Les projets de recrutement et de formation initiale visent le niveau Bac ou Bac+2. Dans les deux cas, il est prévu un concours spécial à l'Académie de Guyane, dont les modalités restent à définir, et une formation en alternance terrain/centre de formation. La formation déboucherait sur un deug de sciences de l'éducation, ou une licence de sciences de l'éducation avec délivrance de diplôme de professeur des écoles. Ceci implique de créer de nouveaux cursus IES/IUFM.

Deux autres projets sont envisagés par l'Académie de Guyane : organisation d'une licence « Métiers de l'enseignement et de la formation » dans le cadre de l'IESG (licence pluridisciplinaire, avec sciences de l'éducation, sociologie, anthropologie...), et formation à distance sur sites isolés pour faciliter l'accès au niveau Bac (ce projet complèterait le dispositif mis en place dans le cadre des internats et s'inspirerait de la formation CNED en place à Camopi et sur le Haut-Maroni (inscription CNED et tutorat).

DEVELOPPEMENT DE LA SCOLARISATION EN COLLEGE :

Plusieurs projets sont envisagés : création d'un collège sur deux niveaux (6^{ème}/5^{ème}) sur le fleuve Maroni , à Grand Santi, en lien avec le CNED.

- mise en place d'internats fiables sur le littoral
- développement de formations par Internet avec création des infrastructures nécessaires (télécoms).

II. ACCOMPAGNEMENT PAR LE CONSEIL NATIONAL DE L'INNOVATION.

Le CNIRS envisage de soutenir et accompagner ces initiatives par :

- la constitution d'un groupe de personnes-ressources pour le suivi et l'évaluation des actions (spécialistes de français langue seconde, responsables de CEFISEM en France, etc).
- l'aide à la constitution d'équipes volontaires pour construire des projets expérimentaux dans plusieurs écoles et collèges après état des lieux et analyse des besoins.
- une information régulière sur les projets innovants en France, en particulier dans les classes à forte proportion de non-francophones, et les possibilités qu'ils mettent en lumière (rythmes scolaires, flexibilité des structures, processus d'apprentissage..) .

Par ailleurs la Direction de la technologie est prête à mettre ses compétences au service de toutes les nouvelles initiatives./.

**Annexe 8
L'innovation dans les discours du ministre (extraits)**

L'école primaire

L'exigence d'une rénovation de l'évaluation et des remédiations

Il n'y aura de progrès que si l'évaluation des compétences, le repérage des difficultés sont systématisés et si les procédures de remédiation sont généralisées.

Organiser différemment le travail des maîtres, améliorer l'encadrement pédagogique et le pilotage des actions éducatives

Le combat pour la réussite des élèves passera par une pratique moins solitaire du métier d'enseignant.

L'idée d'un maître unique, à l'école primaire, guide et médiateur indispensable pour entrer dans le domaine du savoir reste donc une nécessité.

Mais, chaque enseignant possède aussi des centres d'intérêt et des compétences éminentes qui peuvent profiter à tous : c'est pourquoi il nous faut promouvoir davantage le partage de ces compétences, en encourageant par exemple, des changes de services pertinents au bénéfice des élèves, pour que la polyvalence des maîtres s'enrichisse de la polyvalence de l'équipe.

Sans doute conviendra-t-il d'aller plus loin dans ce sens et **d'introduire, dans la formation des enseignants, des formations à dominantes** qui enrichiront les aptitudes de chacun en même temps que la polyvalence des équipes.

Dans le même esprit, dans un certain nombre d'écoles, notamment en zone d'éducation prioritaire pour traiter les élèves les plus en difficulté, des expérimentations consistant à affecter plus de maîtres que de classes vont être conduites dès la rentrée. Les expériences, parfois déjà engagées, seront bien évidemment évaluées de façon précise et rigoureuse.

Conférence de presse de Jack Lang, le 20 juin 2000.

Le collège

Une progression des élèves redéfinie dans ses contenus et ses méthodes

(...) Accompagner l'élève dans son travail personnel et inventer de nouveaux modes d'organisation

Pour aider les établissements à le faire, je leur adresserai, avant la fin de l'année, un document qui donnera des exemples d'actions possibles :

- emploi du temps étalé sur 9 demi-journées, afin de réserver à l'élève, quotidiennement, du temps pour son travail personnel et toutes les formes d'activités dont il vient d'être question.
- constitution au sein d'un même collège d'unités plus réduites, comportant une centaine d'élèves ; développement d'expériences, où le même professeur volontaire enseigne deux disciplines ;
- renforcement de la liaison entre le cycle des approfondissements et la classe de 6^{ème}

Un contrat d'établissement à partir d'un projet donnant à la fois plus d'autonomie et de responsabilité

Je demande que, dans le cadre de la préparation de la prochaine rentrée, chaque collège fasse figurer, de manière explicite, dans son projet d'établissement les actions qu'il compte engager sur les grands axes que j'ai définis pour démocratiser la réussite au collège :

- l'accueil, l'accompagnement et l'évaluation du travail personnel des élèves de 6^{ème} ;
- l'adaptation à la réalité de l'établissement des principes de pluralité des cheminement à proposer aux élèves ;
- la mise en place, à tous les niveaux du collège des actions répondant aux besoins des élèves en difficulté ;
- la possibilité donnée à l'établissement de construire des solutions individualisées pour les élèves en rupture.

Une attention accrue portée aux questions de vie scolaire

La vie scolaire est essentielle au collège. Elle ne se réduit pas à ce qui se passe à l'extérieur de la classe mais concerne l'ensemble du fonctionnement de l'établissement. Pour le collège, je souhaite insister sur quelques points-clés :

- Le travail sur le règlement intérieur qui doit être présenté, expliqué et commenté aux élèves.
- La formation des délégués de classe qui doit être systématisée et prise en charge par les différents personnels.
- Le respect de tous les personnels, y compris les personnels administratifs et de service qui sont partie prenante du projet pédagogique.
- l'accueil et l'information des parents qui doivent être associés, dans le respect des compétences réciproques, à la vie de l'établissement, à ses choix fondamentaux, à ses manifestations de tous ordres.

Orientations sur l'avenir du collège, le 5 avril 2001

Le Lycée

L'innovation pédagogique sera encouragée

Ma priorité est de permettre aux lycéens de mieux réussir et de les conduire vers le succès. La réforme déjà engagée contient, à cet égard, deux nouveautés riches de promesses : l'aide individualisée et les Travaux personnels encadrés.

Ces deux innovations procèdent d'une même logique : elles permettent, peu à peu, de transformer en profondeur la nature de la relation entre les enseignants et les élèves, par une personnalisation des méthodes et des approches, par une attention portée à l'élève, à ses difficultés, à ses projets, à ses goûts. Ces deux mesures reposent sur un dialogue permanent avec les élèves, elles font naître une approche une approche différente de l'enseignement. J'ai constaté que tous souhaitaient cette évolution. Elle doit être menée de façon souple et maîtrisée.

Cette innovation, que je place au cœur du système, Je veux la mettre au service d'une haute exigence scientifique, intellectuelle et culturelle.

Le lycée, Point de presse , le 27 avril 2000.

Refonder la politique d'élaboration des programmes

(...) Élaborer de nouveaux programmes, ce n'est pas seulement un ajustement technique. Cela suppose au préalable de bien définir les grands objectifs, et de le faire à l'occasion de débats publics : c'est notamment au Conseil National des Programmes d'impulser cette réflexion de fond. (...) C'est dans cet esprit que je confie au CNP la mission d'une réflexion sur ce que doit être la **culture scolaire partagée** des élèves aux différents niveaux de leur parcours. (...)

(...) J'estime cette perspective interdisciplinaire indispensable pour mettre en relation les savoirs dans le cadre plus large du projet éducatif. Rien ne me paraît en effet plus stérile que l'opposition artificielle entre savoirs et pédagogie, contenus et méthodes : le défi auquel nous sommes confrontés, c'est bien évidemment de dépasser de telles dichotomies.

Donner aux recteurs leur pleine responsabilité pédagogique

(...) Je souhaite que les recteurs trouvent là en même temps un levier important pour faire vivre la réflexion pédagogique dans les académies, en lien avec leurs responsabilités dans le domaine de la formation continue.

J'estime que la responsabilité du recteur n'est pas d'abord administrative ; elle est éminemment pédagogique, elle est celle du pilote qui dans son académie donne sens, cohérence et efficacité à l'action de tous.

Veiller à la cohérence des enseignements

Je veux que tous aient en permanence à l'esprit une nouvelle exigence : il faut absolument rechercher les cohérences d'ensemble, entre les différents niveaux du primaire et du secondaire et entre les disciplines enseignées une même année ; il en va de la lisibilité et de l'efficacité des enseignements. Il faut que tous, professeurs, élèves, parents, puissent, à travers les divers apprentissages, saisir la cohérence et le sens d'un projet éducatif national. Ces cohérences d'ensemble seront assurées grâce aux mesures nouvelles que j'ai décidées.

La dimension européenne

Par delà l'objectif immédiat de renouveler dans de bonnes conditions les programmes, la démarche que je propose participe, vous l'aurez compris, d'une vision à plus long terme.

Je veux qu'elle s'inscrive dans un cadre plus large.

A l'heure de l'Europe et de la présidence française de l'Union européenne, notre réflexion sur les programmes a tout à gagner à ne pas s'enfermer dans les limites de l'Hexagone. Elle doit s'élargir à l'Europe et même au monde. Nous devons réfléchir sur les exemples étrangers, non pas nécessairement pour les imiter mais pour enrichir notre réflexion, pour mieux définir et préciser nos propres exigences.

Refonder les enseignements

L'école doit respecter et développer au mieux les différentes formes d'intelligence, l'intelligence conceptuelle, qui passe par la maîtrise des langages, mais aussi l'intelligence concrète qui se manifeste dans l'action et l'expérimentation, ou l'intelligence sensible qui s'éprouve notamment dans l'expression artistique. C'est l'intérêt de la société autant que de chaque individu que de construire un système scolaire qui, du primaire au lycée, sache mettre en valeur toutes les formes d'excellence.

Collège de France, 29 novembre 2000