

**AIDEP, 3 décembre 2010**

***Ecole, service public ou institution ?***

Mesdames, Messieurs,

Je suis heureux de pouvoir intervenir aujourd'hui devant vous dans le cadre de votre séminaire annuel,

**ce d'autant plus que la thématique de ces deux journées ne saurait laisser indifférent un directeur de l'instruction publique** soucieux d'un développement intelligent de l'école

**ce d'autant plus que la thématique de ces deux journées ne saurait laisser indifférent** le politicien humaniste que je crois être.

**Je vous remercie donc chaleureusement pour votre invitation.**

Comme vous allez le voir, je vais essentiellement m'attacher à développer mon regard sur ***l'école en tant qu'institution***, avec en contrepoint **non pas le concept d'école *comme service au public***, mais bien le concept ***d'école comme service public***. A mes yeux, il y a en effet dans l'expression ***service au public*** une vision mercantile et clientéliste trop évidente de l'école pour que je la développe.

Dans un établissement scolaire, qu'on soit

- enseignante ou enseignant,
- directrice ou directeur,
- éducatrice ou éducateur,
- médiatrice ou médiateur,
- technicienne ou technicien,
- concierge, cuisinière ou cuisinier,

on pratique ce que Mireille Cifali appelle  
avec intelligence **un métier de l'humain**,

une dimension radicalement **décisive**, donc  
**incontournable** dans toute réflexion sur  
l'école, l'enseignement et l'apprentissage.

**Dès qu'une profession appartient à la catégorie des métiers de l'humain,**

**on doit admettre** que ce qu'on y met en œuvre est rythmé par

- l'incertitude,
- l'hypothèse
- et le doute

qui accompagne l'humanité de façon générale, donc la dimension subjective, l'imprévisibilité des événements aussi,

**On doit apprendre** à laisser place **au sujet** (et non à l'objet) de toute notre attention, donc **à l'élève,**

**on doit accepter** comme fondement, précisément parce qu'il est sujet,

qu'il peut **nous échapper** à tout instant,

qu'il peut **nous surprendre** à tout instant,

qu'il peut **nous obliger à le lire autrement** qu'à travers l'image qu'on s'était faite de lui.

**Dans cette perspective-là**, j'ai de la peine à considérer l'école tout simplement comme un **service public**.

Certes, dans le sens de ce qu'on considère aujourd'hui comme un service public – à savoir une structure ou une organisation qui réalise une tâche qui incombe à l'Etat et qui ne peut pas être déléguée tout simplement au secteur privé – l'école **est** un service public.

Mais l'école est, pour moi, **d'abord une institution dans laquelle des êtres humains se rencontrent**.

Au fond, au centre de l'école se trouvent trois acteurs humains :

- l'élève,
- l'enseignant,
- et les parents.

L'éducation n'est donc pas un service, géré au mieux pour les clients que seraient les élèves.

L'éducation n'a donc pas pour mission d'offrir le service qui consiste à remplir l'élève de connaissances nécessaires et utiles dans notre société, comme on le ferait d'un liquide dans un récipient –.

L'éducation est un processus humain, entre des partenaires humains.

L'éducation est en première ligne **une relation.**

**Ainsi**, le **mot institution** prend son sens le plus général : une institution est d'abord une **réalité fondamentalement humaine**, il n'y a pas d'institution « naturelle », il n'y a que des institutions culturelles, donc humaines.

**Ainsi, le mot institution** prend aussi un sens plus particulier, celui qui veut qu'une institution comme l'Ecole **institue celles et ceux qui la fréquentent**

**afin de leur transmettre d'une part**  
les connaissances indispensables

à une **meilleure connaissance**  
du monde

à une **meilleure connaissance**  
**des autres et de soi-même,**

à une certaine **égalité des**  
**chances,**

**afin de leur transmettre d'autre part**  
les points de repères qui favorisent  
l'instauration de **relations**  
**respectueuses et tolérantes** à  
l'égard d'autrui, voire à l'égard de soi-  
même, afin de les convaincre **qu'une**  
**vie accompagnée de sens est**  
**possible** et que **la vie vaut donc la**  
**peine d'être vécue.**

**Ainsi**, le mot institution renvoie aussi

à une **manière de penser et d'agir**  
qui est **collective et individuelle**,

à la construction et au respect d'une  
**culture institutionnelle** à la fois

**garante** de la cohérence  
institutionnelle et de la liberté  
individuelle,

**garante** des libertés pédagogique  
et didactique dès qu'on parle  
d'éducation et de formation,

**garante** d'un certain nombre de  
fondements institutionnels  
compatibles avec les législations  
et les convictions personnelles.



Tout membre d'une institution doit faire preuve **d'institutionnalité**, si vous me permettez le néologisme, soit faire preuve d'une faculté à raisonner et à travailler en termes d'institution, reconnaissant par-là **son appartenance** à une institution et donc un certain nombre de **devoirs**.

**Ainsi**, ai-je envie d'ajouter,

le mot institution renvoie finalement à la **dimension publique**, dans la mesure où les aspects que j'ai évoqués jusqu'ici doivent pouvoir se mettre en œuvre dans **une structure et un cadre sécurisés**, à l'abri de **l'intérêt de particuliers**, qu'ils soient économiques, politiques ou idéologiques, à l'abri des **règles communautaires** aussi.

Il y a donc dans le concept d'institution **une aspiration à l'universalité** qui doit rester au service des **convictions de chacune et chacun**, au service surtout de la **mise en débat** des convictions de chacune et chacun qui permette la construction **d'un véritable tissu social, ferment de la vie citoyenne et démocratique**.

En ce sens-là, je constate avec satisfaction que l'intitulé du séminaire exclut d'emblée l'idée d'une **école-« entreprise »**,

d'une école où règnent les critères managériaux qui envahissent le secteur public chaque jour un peu plus et dont les écoles devraient être préservées, ce qui est trop souvent loin d'être le cas.

**Définitivement non :**

à mes yeux, **l'école ne se dirige pas comme une entreprise !**

**Définitivement oui :**

à mes yeux, **il faut d'abord un pédagogue à la tête des écoles et dans chaque classe.**

C'est à ce prix qu'on parviendra à mettre en oeuvre les fondements de la pédagogie

**Notamment** celui qui veut que l'élève doit apprendre par lui-même. Personne ne peut obliger un élève à apprendre.

**Evidemment**, la motivation pour apprendre ne relève pas toujours du pur idéalisme, du seul intérêt pour la connaissance en tant que telle. Il ne faut pas rêver.

Nous apprenons aussi le français parce que nous voulons nous intégrer, parce que nous rêvons de naturalisation.

Nous suivons aussi un cours de formation continue parce que nous voulons gagner plus.

Nous apprenons aussi le livret parce que nous voulons être premier de classe et reconnu comme tel par l'enseignant.

Mais il reste que nous devons apprendre par nous-mêmes. Personne ne peut le faire à notre place.

De plus, nous savons parfaitement aujourd'hui, que les connaissances se construisent. Que le cerveau des enfants n'est justement et heureusement **pas** un récipient à remplir, mais qu'il se construit par l'apprentissage.

Et que la relation avec l'enseignant est et devient l'élément premier pour motiver l'élève à apprendre.

**C'est pour cela** qu'il faut placer la relation entre l'enseignant et l'élève au centre de l'institution scolaire.

**C'est pour cela** que l'école a besoin d'enseignantes et d'enseignants motivés, bien formés, mais avant tout d'enseignantes et d'enseignants cohérents et à l'aise

qui font de l'école l'institution voulue par notre Etat, par notre collectivité.

**C'est pour cela** qu'à mon avis, l'école doit bénéficier d'une atmosphère de liberté et de diversité.

Elle ne saurait donc être standardisée - d'où mon attitude critique envers les standards de formation -, car elle vit de sa diversité : l'école, institution de l'humain, est différente chaque jour.

**Chaque élève** est un individu unique en relation avec le monde.

**Chaque enseignante**, chaque enseignant l'est également.

Et **chaque classe** est différente et donc unique.

Pour avoir une chance de réussir, l'école a donc fondamentalement besoin de la **diversité qu'incarnent les enseignantes et les enseignants qui doivent oser**

- pratiquer la **pédagogie de la patience et de l'impatience**,
- la pédagogie de **l'imposition et de la négociation**,
- la **pédagogie frontale et en groupes**,
- alterner la **solitude** dans l'apprentissage avec le travail en **communauté savante**,
- alterner la **répétition** des connaissances basiques et la **confrontation avec les défis de la connaissance humaine**,
- patiemment réviser les **socles de la connaissance et partir à l'aventure** à la recherche de la spécificité des différents regards disciplinaires portés sur la réalité,

celui du **géographe**,  
de l'**historien**,  
du **physicien**,  
du **mathématicien**,  
du **peintre**,  
du **poète**,  
du  
**musicien** et  
du  
**bricoleur**.

Et avant tout, il faut que l'enseignante,  
l'enseignant, vive son métier

de la manière avec laquelle il ou elle se  
sent à l'aise,

de la manière qu'il ou elle sait être la  
meilleure pour lui, pour elle,

avec le style dans lequel il ou elle est  
convaincu d'être le ou la plus convaincante.



Ce qui précède, montre assez clairement que si l'Ecole est un **service public**, elle n'est pas, et de loin, **seulement un service public**, au même titre d'ailleurs que la Santé ou la Justice par exemple.

La Poste, les Services industriels, les Transports publics, autrefois le Téléphone, les Administrations, sont ou étaient plutôt des services publics,

**voire plus** au fond lorsqu'on se souvient par exemple de la relation qu'on avait autrefois au facteur lorsqu'il était un **véritable** interlocuteur, souvent le seul **véritable** visiteur et contact humain quotidien pour certaines personnes.

**Je constate avec étonnement, voire une certaine irritation, la mise en place de dérives sémantiques** qui correspondent d'ailleurs à des dérives pratiques de plus en plus fréquentes

**lorsqu'on** introduit par exemple des standards prétendument objectifs et mesurables jusque dans les métiers de l'humain pour contrôler la qualité et rendre les choses comparables.

**A choisir entre *l'Ecole institution* et *l'Ecole service publique***, vous l'aurez compris, je n'hésite donc pas longtemps et **réponds très clairement que l'Ecole est d'abord une institution** avant d'être un service public. A faire de l'Ecole seulement un service public, on risque de mal la protéger contre les velléités des modèles économiques.

Mais je dis avant tout : l'école est une relation humaine. Avant tout.

**\* \* \***

En préparant mon intervention d'aujourd'hui, mon **secrétaire général adjoint** m'a conté une anecdote que je trouve exemplaire de tout ce dont j'ai essayé de vous convaincre aujourd'hui.

*« Lors d'une leçon-épreuve dans une école enfantine, les enfants, avant de pouvoir quitter la classe à la mi-journée, étaient invités à dire le nom d'un insecte, le thème des insectes avait été abordé en classe le matin-même.*

***Et alors, l'abeille de s'en aller,***

***la guêpe de s'en aller,***

***le moustique de s'en aller,***

***le papillon de s'en aller, et ainsi de suite,***

*avec une angoisse grandissante pour les derniers de ne pas pouvoir trouver de nouveaux insectes pour pouvoir s'en aller.*

*« **L'éléphant !**», proposa l'avant-dernier, et de s'en aller à son tour. »*

Cette anecdote superbe résume à elle seule la beauté et la difficulté du métier. A partir de là, tout est possible.

Certes, on ne sait pas ce qu'il est advenu de l'avant-dernier enfant...

Mais l'anecdote nous montre à quel point cette relation humaine qu'est l'école ne peut être lue en termes de standards : au nom d'une formation standardisée offerte aux clients, pardon aux élèves, on aurait pu dire à propos de l'éléphant :

**« Non, l'éléphant n'est pas un insecte et il convient de corriger au plus vite l'erreur ! », puisqu'il y a erreur objective...**

On pourrait même imaginer que, selon les nouvelles propositions du parti malheureusement le plus grand de Suisse,

cet élève doit être séparé des autres parce qu'il ne répond pas aux exigences, ni aux critères, ni aux standards. Et d'envisager alors

- la classe spéciale
- le redoublement
- voire la réduction de son salaire d'apprenant...

Et j'en passe...

Je vous invite à lire ce que présente leur « Plan d'études » comme solutions dites pédagogiques. C'est parfois horrible, parfois moins, parfois digne d'être débattu.

Mais - pour en revenir à mon anecdote -, on peut aussi dire, à propos de l'éléphant :

**Oui** l'éléphant est un insecte puisqu'il a une trompe comme les moustiques et il convient d'identifier les différences morphologiques entre un éléphant et un moustique,

**oui** il est important de laisser l'enfant s'en aller avec dans sa tête l'image d'éléphants qui volent et qui piquent, d'insectes énormes qui barrissent, de numéros de cirque avec des moustiques,

**oui** il est important que l'enfant puisse rentrer chez lui sans avoir été humilié de n'avoir pas trouvé d'insecte,

**oui** l'enfant a toute la vie pour trouver que l'éléphant n'est malheureusement ou heureusement pas un insecte, et j'en passe...

L'anecdote parle d'elle-même.

Enseigner c'est **peut-être** trouver le moyen de résoudre le problème de l'éléphant, c'est **peut-être** accepter l'éléphant.

**Peut-être**, un mot anodin qui marque l'hypothèse.

Enseigner c'est émettre des hypothèses, c'est essayer de comprendre pourquoi l'éléphant est un insecte, - l'enfant adore les éléphants et déteste les moustiques -, **peut-être**.

Dans ce **peut-être** il y a aussi l'aveu d'une certaine impuissance, d'un certain impouvoir auquel l'enseignant doit ou devrait être attentif, **peut-être** ...

**A cause de l'éléphant, l'Ecole doit être une institution**

**pour** que toutes les réponses à la question de savoir si l'éléphant est ou

n'est pas un moustique soient possibles et discutées,

**pour** que l'éléphant puisse être un moustique ne serait-ce que le temps d'un repas à la mi-journée parce que c'est indispensable qu'il le soit à ce moment-là,

**pour** que l'enseignant ou l'enseignante, la directrice ou le directeur, l'enfant disposent d'un espace sécurisé indispensable au cheminement chaotique à travers les contrées parfois pentues de la connaissance et de la compréhension humaine.



Voilà pourquoi, avant de nous demander si l'Ecole est une institution ou un Service public, nous devrions **poser un certain nombre d'incontournables.**

Que l'Ecole est par exemple

**un lieu de relations aux savoirs**  
d'une part, **de relations aux autres**  
d'autre part,

**un lieu où on doit admettre que**  
**personne ne peut apprendre à la**  
**place des élèves,**

**un lieu où il faut que l'élève se**  
**sente bien** sur le chemin de l'aventure  
qu'est la découverte des savoirs et  
d'autrui,

**un lieu où on accueille l'élève** quel  
qu'il soit et d'où qu'il vienne

**un lieu où les savoirs et**  
**l'enseignant ou l'enseignante**  
**s'adressent à des libertés en**

**marche**, à des **personnes** qui vivent l'école et les relations humaines qui s'y développent à travers **la globalité de leurs personnes** et **autour des savoirs**,

un lieu où les enseignantes et les enseignants doivent afficher humanité, cohérence et conviction,

un lieu où ils doivent pouvoir être lus comme des modèles à suivre et à contester, où le « *faire comme* » et le « *faire autrement* » alternent,

un lieu mis en œuvre par celles et ceux qui ont été formés à un métier qu'ils aiment pratiquer et auquel les parents peuvent confier leurs enfants,

un lieu où ne règne pas LA méthode mais la pluralité des approches et des cheminements.

.

**Il n'y a pas d'égalité des chances dans une école standardisée,**

**Il n'y a d'égalité des chances que dans une école vivante, humaine, diverse où la personnalité de l'enseignant et sa relation avec l'élève est au centre de notre préoccupation.**

Voilà ce que j'ai voulu vous dire à propos de votre thème. Et ce que je dis d'ailleurs, depuis mon entrée en fonction, **partout**. Parfois avec du succès et le soutien d'autres personnes, parfois en solitude parce que la pensée des standards est fortement implantée dans les têtes.

Mesdames et Messieurs,

Je vous remercie de votre engagement continu en faveur de l'Ecole,

en faveur de ***l'Institution-Ecole***,

je vous remercie de vos rencontres quotidiennes avec les enseignantes, les enseignants, avec les élèves, donc notre avenir,

je vous souhaite de pouvoir continuer à être convaincus de l'importance de votre engagement de chaque jour au service de ce carrefour

- de la citoyenneté,
- de la créativité
- et de l'intelligence humaine

qu'incarne l'Ecole publique,

et je vous **remercie de votre attention**, en espérant avoir répondu à vos attentes et en restant à disposition pour vos questions.

**Partie biffée sur l'UDC mais à garder, car elle me semble bien résumer mes réflexions**

Nous allons beaucoup parler de l'École dans les mois à venir, notamment des **thèses lancées par l'Union démocratique du centre**. Je ne suis pas certain que ce parti ne se préoccupe pas plus de sa campagne électorale que de l'école elle-même. Toujours est-il qu'elles existent et que je ne peux m'empêcher de réagir aujourd'hui, sans entrer dans le détail.

**Il y a des propositions qui sont tout simplement inacceptables** parce qu'elles vont à l'encontre des Droits de l'Homme, ni plus, ni moins, en proposant la dynamique de l'exclusion comme solution, ce qui n'est pas nouveau pour l'UDC, en désignant des boucs émissaires coupables de prétendus dysfonctionnement de l'école (les chercheurs, les bureaucrates des administrations, des prétendus

« gauchistes », des partisans du « social - ou socialo- romantisme » qui auraient infiltré les administrations et l'Ecole et qui feraient prétendument du mauvais travail. Je me battrais contre de telles allégations !

**Il y a d'autres propositions qui sont à mes yeux, des erreurs et qui méritent un débat ouvert et honnête**, comme par exemple

l'idée d'examens annuels,  
le rejet du constructivisme ou du socio-constructivisme.

Je suis prêt et intéressé à en débattre.

**Il en est d'autres qui rejoignent mes préoccupations**, au niveau de la thématique, pas forcément au niveau des solutions proposées, et qui **méritent aussi un débat ouvert et honnête**, comme par exemple

- la requalification de la fonction de maître de classe,

- la liberté pédagogique et didactique des enseignantes et des enseignants,
- voire la liberté du choix des moyens d'enseignement,
- l'allègement de la profession du côté des tâches administratives et pédagogiques (le canton de Berne s'y emploie actuellement),
- l'importance de l'enseignement de l'Histoire, voire des activités créatrices manuelles.

Je suis favorable à entrer en matière sur le document, plutôt que de le rejeter en bloc sous prétexte qu'il émane de l'UDC. J'ai toujours regretté qu'on ait taxé de partisans de l'UDC celles et ceux qui ont émis certaines nuances dans le cadre de la thématique Harnos.

Je suis prêt à en débattre, pour autant que l'UDC soit prête à en débattre parce que j'ai aussi des propositions à formuler pour

construire l'école d'aujourd'hui et de  
demain.