

Militants de notre profession

« Les trois piliers de notre orientation syndicale »

Donatelle POINTEREAU

Extrait de la revue *Direction* n° 146

[...]

Les évolutions des systèmes : la sortie du modèle bureaucratique

La recherche actuelle en éducation* analyse l'évolution des systèmes éducatifs, à partir d'un modèle de départ, très prégnant encore. Au-delà des spécificités nationales, ce modèle a pu se répandre non seulement en raison du développement assez général de « l'éducation de masse », le développement d'un Etat éducateur et de normes standard ayant généralement été associé au « progrès » tant sur le plan économique (croissance) que social (mobilité sociale). Ce modèle fait cohabiter une régulation « étatique, bureaucratique, administrative » et une régulation « professionnelle, corporative ».

Deux variantes du régime de régulation bureaucratique sont mises en évidence actuellement par les chercheurs, en rapport avec les modifications sociétales, économiques, technologiques et ce que l'on appelle la mondialisation : le modèle de « l'état régulateur » et celui du « quasi marché ». La place de chacun dans une relation systémique est appelée à changer. Y compris la nôtre bien sûr... et le changement est difficile pour les institutions comme pour les hommes.

Du point de vue des normes et valeurs de référence de ces modèles-type, la valorisation des résultats (Duran P, *Penser l'action publique*, Paris, 1999, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence LGDJ) est privilégiée par rapport au respect de la règle de droit, la recherche d'efficacité pouvant aller jusqu'à l'obligation de résultats.

Par ailleurs, les modes de coordination et de contrôle mis en place pour orienter les conduites, ne se fondent plus *seulement* sur le contrôle de conformité des actes par rapport aux règles et procédures, typiques du modèle bureaucratique. D'autres modes de coordination sont promus, fondés soit sur la diffusion de normes de référence (diffusion des « meilleures pratiques », session de formation, accompagnement de projets), sur la contractualisation et l'évaluation (des processus, des résultats, des pratiques) ou encore pour le modèle du « quasi-marché », sur l'ajustement individuel et la compétition.

Un autre point commun à ces deux modèles est lié au rôle important de l'État : il définit les objectifs et veille au maintien des cadres du système. Par ailleurs, une autonomie est octroyée à l'établissement ou à des entités locales. De plus, l'État ne se veut plus le seul offreur d'enseignement légitime. Notons encore que la valorisation de l'efficacité et de la performance, dans ces deux modèles va de paire avec une défiance accrue à l'égard de l'autonomie professionnelle du corps enseignant, si elle n'est pas « encadrée » par de nouveaux systèmes d'évaluation de leurs pratiques et de leurs résultats.

Il importe de souligner une différence majeure : dans le modèle du quasi-marché, c'est surtout la pression concurrentielle par l'intermédiaire d'un usager parent « averti » qui doit pousser l'établissement à améliorer le service éducatif rendu, alors que dans l'autre modèle, la régulation opère davantage par l'évaluation des processus et résultats et par des incitants/ou des sanctions octroyés aux établissements en fonction de leur « progression » et de leurs

résultats. Les deux modèles s'opposent donc essentiellement quant à la présence ou à l'absence du rôle de la compétition et du « marché » comme vecteur moteur de la qualité éducative.

En pratique, les modèles de l'État évaluateur et du quasi-marché peuvent être combinés, comme le cas anglais le démontre. Cependant, ces deux modèles semblent bien intellectuellement distincts. En effet, la promotion de l'autonomie des établissements couplée à un État évaluateur peut très bien s'envisager sans « quasi-marché ». Par ailleurs, le quasi-marché n'implique pas forcément la présence d'une contractualisation des établissements et une évaluation incitative ou sanctionnant de leurs résultats au regard des objectifs posés, comme l'implique le modèle de l'État évaluateur.

Les politiques éducatives s'inspirent peu ou prou des modèles post-bureaucratiques, en particulier du modèle de l'Etat évaluateur : ainsi, le renforcement de l'autonomie des établissements et la promotion de l'évaluation, le renforcement des objectifs centraux et d'une standardisation curriculaire même dans les pays décentralisés au départ. Simultanément, des traits plus inspirés du modèle du quasi-marché, comme la tolérance ou la promotion du libre choix, la relative diversification de l'offre scolaire de nature à rencontrer les demandes variées des usagers, ont été également développés partout.

[...]