

L'école à l'épreuve de la performance. Les politiques de régulation par les résultats, Christian Maroy (dir.)

De Boeck, 2013

Jean-Pierre Véran



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ries/3590>

DOI : 10.4000/ries.3590

ISSN : 2261-4265

Éditeur

Centre international d'études pédagogiques

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2013

Pagination : 28-29

ISBN : 978-2-85420-601-2

ISSN : 1254-4590

Référence électronique

Jean-Pierre Véran, « *L'école à l'épreuve de la performance. Les politiques de régulation par les résultats*, Christian Maroy (dir.) », *Revue internationale d'éducation de Sèvres* [En ligne], 64 | décembre 2013, mis en ligne le 01 décembre 2013, consulté le 22 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/ries/3590> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ries.3590>

Ce document a été généré automatiquement le 22 septembre 2020.

© Tous droits réservés

L'école à l'épreuve de la performance. Les politiques de régulation par les résultats, Christian Maroy (dir.)

De Boeck, 2013

Jean-Pierre Véran

RÉFÉRENCE

Christian Maroy (dir.), *L'école à l'épreuve de la performance. Les politiques de régulation par les résultats*, De Boeck, 2013, 246 p.

- 1 Composé de dix chapitres, organisé en trois parties portant sur les contextes et effets des politiques, les trajectoires de celles-ci et leurs réceptions et usages, cet ouvrage collectif rassemble des études réalisées dans six contextes nationaux différents¹. Elles éclairent et illustrent la genèse, la mise en œuvre et l'accueil par les personnels de l'obligation de résultats et de la performance demandée aux systèmes scolaires de ces pays.
- 2 Les introductions des différentes études partagent un même constat : depuis une vingtaine d'années, on assiste en éducation à la mise en œuvre de nouveaux outils de pilotage et de régulation à distances des unités locales d'enseignement. Ils se traduisent par une évaluation des résultats des établissements et du travail des enseignants, et s'accompagnent de dispositifs de reddition de compte (*accountability*), dont la contractualisation constitue une figure emblématique.
- 3 L'intérêt des divers éclairages apportés tient en deux éléments essentiels : d'une part, la diversité des formes adoptées selon les contextes nationaux, ces pays s'étant engagés dans des formes dures ou douces de gouvernement par les nombres ; d'autre part, la variété des angles d'approche de la question pour un même pays : en Suisse romande, par exemple, une approche du contexte inspirée par l'économie de l'éducation

n'apporte pas les mêmes éclairages qu'une approche managériale, également développée dans le chapitre 2 à propos d'Israël.

- 4 Mais l'intérêt de cet éclairage diversifié est encore plus grand quand on observe, par-delà les différences de contexte et d'approche, des interrogations communes et parfois paradoxales. Par exemple, en Hongrie, avant même la chute du communisme, un processus de décentralisation du système éducatif avait été engagé, qui s'est approfondi dans la période de transition démocratique. Or la recherche de performance pour le système éducatif hongrois s'est traduite non par un accroissement de l'autonomie des unités d'enseignement mais par un renforcement du contrôle national des écoles. On pourrait trouver dans les enquêtes menées auprès des chefs d'établissement des cantons de Vaud et de Genève un rappel de cet apparent paradoxe. Les formulaires à remplir pour renseigner les services statistiques, les rapports à rédiger pour les décideurs leur apparaissent comme ce qui les empêche de s'atteler à ce qui apporterait de la plus-value à leur établissement et à leurs élèves. L'ère post-bureaucratique a parfois renforcé les travers de la bureaucratie défunte. Cet écart entre le travail réel des chefs d'établissement dans la nouvelle gouvernance et le travail empêché d'encadrement des équipes dans des démarches de projet ambitieuses fait écho à un constat publié en France par la direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) en janvier 2013² : une forte majorité des chefs d'établissement interrogés soulignent que les tâches administratives prennent le pas sur le cœur du métier (tel qu'ils l'envisagent), à savoir la pédagogie (56 % sont tout à fait d'accord).
- 5 On n'est pas à l'abri non plus du doute sur l'atteinte effective des objectifs fixés pour ces nouveaux modes de gouvernance : réduire les écarts de performance entre les élèves selon les origines sociales et culturelles, et renforcer ainsi l'efficacité éducative. Nathalie Mons, dans le chapitre 2, examine notamment la littérature nord-américaine produite sur le sujet. Les premiers résultats positifs de l'évaluation standardisée à la fin des années quatre-vingt-dix au Texas ont été fortement remis en cause, quand il s'est avéré que l'exclusion y avait notablement progressé alors qu'elle régressait dans le même temps au niveau fédéral. Et, globalement, peu de consensus empirique se dégage autour des effets de l'évaluation standardisée en terme d'égalité scolaire : effets pervers et chausse-trapes méthodologiques sont en effet au rendez-vous.
- 6 Ce questionnement sur le régime de performance appliqué à l'école parcourt bien des conclusions : on interroge un fonctionnement plus fortement *top-down* que *bottom-up*, qui renoue avec la culture bureaucratique. On note ainsi, en Belgique, que le dispositif d'évaluation conçu de manière participative dans une zone d'inspection est mieux perçu et mieux utilisé pour améliorer les résultats des élèves que dans une zone où il est imposé de manière descendante. En Suisse romande, on observe que pour 51 % des chefs d'établissement interrogés, les indicateurs restent confinés « dans un tiroir ». Au Québec, la gestion axée sur les résultats relèverait plutôt d'une logique hiérarchique et descendante. En France, la culture de la performance et du résultat portée par la loi d'orientation de 2005 aurait plus été perçue dans le premier degré comme une forme de surveillance des pratiques professionnelles par les enseignants que comme un moyen de dépasser les difficultés rencontrées par les élèves.
- 7 Le lecteur pourra au passage s'interroger sur la validité de déductions de Fuchs et Wössmann (2004), cités au chapitre 8, notant, comme allant de soi qu'en lecture, « les élèves qui consacrent plus de trois heures de devoirs dans cette matière performant moins bien que ceux qui y consacrent entre une et trois heures, laissant supposer que

les performances en lecture suivent une courbe en U inversé en fonction du temps consacré » (p. 172), comme si le critère de temps pouvait être indépendant des capacités de lecture des élèves concernés.

- 8 Entre approche réductrice instrumentale visant l'optimisation de la dépense intérieure d'éducation et approche éthique incluant les valeurs de l'institution scolaire et de ses agents, entre résistance au changement et transformation des métiers et de la forme scolaire, entre institution et système de production, l'école est bien à l'échelle internationale, « à l'épreuve de la performance ». Le lecteur trouvera dans cet ouvrage collectif un écho des préoccupations soulevées en 2011 par Romuald Normand³ à propos de « l'arithmétique politique des inégalités ».

NOTES

1. Belgique, France, Hongrie, Israël, Québec, Suisse.
2. Regards croisés de chefs d'établissement et conseillers principaux d'éducation dans le second degré public en 2010, interrogation réalisée en juin-juillet 2010 auprès de 500 chefs d'établissement et 500 conseillers principaux d'éducation dans les -collèges et lycées publics, Dossier DEPP, 2013-201, janvier 2013.
3. Voir la note de lecture publiée par J-P Véran sur l'ouvrage *Gouverner la réussite scolaire, une arithmétique politique des inégalités*, *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, n° 61, décembre 2012, p. 33-34.

AUTEURS

JEAN-PIERRE VÉРАН

Jean-Pierre Véran est inspecteur d'académie honoraire, formateur associé à l'Université Montpellier 2, où il enseigne notamment les politiques éducatives et la gouvernance des organisations scolaires. Membre du comité de rédaction de la *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, il est co-auteur de : *Le Conseiller principal d'éducation : de la vie scolaire à la politique éducative* (2e édition, 2012) ; *De l'emploi du temps aux emplois des temps : pour une approche globale du temps scolaire* (2011), Berger-Levrault.