

L'orientation dans le contexte d'aujourd'hui

Académie de Caen, Argentan le 4 mai 2012

Un grand témoin sur l'orientation dans le contexte d'aujourd'hui ?

Intervenant: Bernard DESCLAUX - Formateur à l'ESEN

Quelques mots de présentation personnelle

Recruté comme auxiliaire en 78 après des études en psychologie, puis titularisé après un CAFCO II. Conseiller dans l'académie de Créteil, puis de Versailles. En parallèle, chargé de cours à Nanterre. Deux ans au SAIO de Versailles, puis directeur à Pontoise jusqu'à ma retraite en septembre 2008. Je me suis impliqué dès 1987 dans la formation continue des personnels. J'ai participé à l'organisation du congrès international de l'AIOSP de Paris en 2001, puis au colloque des 75 ans de l'INETOP, et assuré la publication des actes de ces deux manifestations. Et à partir de 2003 j'ai participé à l'ESEN à la formation notamment des directeurs de CIO, et cette année à sa coordination.

Depuis plusieurs années, j'installe sur mon site mes documents de formation. <http://bdesclaux.jimdo.com/> et le texte de cette conférence y sera installé dans la partie « conférences ». Il y a une présentation « Prezi » liée à cette conférence.

Et je tiens un blog sur le site Educpros. <http://blog.educpros.fr/bernard-desclaux/> sur l'orientation et le système scolaire.

Pour ouvrir cette conférence, je ferai tout d'abord **trois remarques sur l'état d'esprit des personnels**, tels que je les ressens, et **quatre convictions personnelles**.

- **Un besoin de stabilité, et de calme.** Stabilité parce qu'il y a toujours une multitude de priorités qui se surajoutent continuellement.
- Le choc de 2003 n'est toujours pas passé. Et les personnels attendent toujours **un signe fort d'accrochage au système**. Les changements et les évolutions sont interprétés comme des signes possibles de risque de disparition des services.
- Enfin il y a le problème de l'identité, de l'unité, de la recherche d'une cohérence, d'une **cohésion du groupe professionnel**. La multiplicité des activités entraîne une grande diversité des conceptions de la pratique du métier. Et de plus le constat que l'on peut faire, que vos collègues nouveaux directeurs font lors de leurs stages à l'ESEN, c'est la très grande diversité des mises en œuvre des politiques nationales.

Un deuxième élément d'introduction portera sur **mes convictions**. Je pensais les mettre en conclusion, mais je préfère commencer par vous les indiquer afin peut-être de mieux comprendre ce que je vais essayer de dire.

1/ Le cœur du métier de conseiller d'orientation-psychologue, c'est le conseil aux personnes. Comme celui des enseignants est d'enseigner. Banalité. Oui sauf que comme dans tout métier, il y a le cœur et toute une série d'autres rôles, d'autres fonctions, qui dépendent du contexte, du contexte historique, et qui assurent l'accrochage de la profession au système.

L'une de nos fonctions fut de permettre l'intégration dans le système, et le fonctionnement des procédures d'orientation.

Aujourd'hui, c'est l'intégration de l'éducation à l'orientation ou quelque nom que prendra cet objectif qui doit se surajouter au cœur de métier. De même que l'intégration des personnes handicapées et la lutte contre le décrochage.

2/ Les rôles professionnels de tous les acteurs de l'éducation nationale évoluent. Le mode de fonctionnement des organisations et de celle de l'éducation nationale change et réclame de nouveaux rôles basés sur la collaboration et la coopération.

3/ Je pense que le pilotage des fonctions d'aide aux personnes sera l'affaire de plus en plus des régions, et que l'orientation devra sans doute en relever également. On verra notamment comment évoluera le service public d'orientation tout au long de la vie.

4/ Enfin, je pense qu'il faudra défendre l'idée d'une formation des conseillers d'orientation indépendante des employeurs, comme c'est le cas des assistantes sociale par exemple.

Je ne vais pas explorer toutes ces convictions, mais je pensais important de les exprimer au préalable.

Thématiques de l'intervention

Un retour sur l'histoire des services et les nombreux changements traversés

Un état des lieux actuel

Contexte actuel des changements : changements d'organisation et donc changement dans les rôles professionnels

Quels horizons ?

1/ Un retour sur l'histoire des services et les nombreux changements traversés

Ce petit passage par l'histoire pour rappeler que notre « profession » a beaucoup changée et s'est adaptée aux différents univers qu'elle a traversés. Ce sera une histoire trop rapide et sans doute caricaturante, mais je voudrais ainsi montrer les changements de pratiques, de lieux, de modalités, tout en rappelant que cette histoire s'inscrit bien sûr dans un ensemble plus vaste, et notamment celle des métiers agissant sur autrui (François Dubet, *Le déclin de l'Institution*, Paris : Seuil, 2002), ou adressés à autrui (Philippe Maubant et Lucie Roger, *Les métiers de l'éducation et de la formation : une professionnalisation en tensions*. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 28-1 | 2012), comme le disent les québécois.

Ces deux expressions, française et québécoise, peuvent aussi désigner les deux périodes de cette histoire. Un premier temps dans lequel ces professions de la santé, de l'éducation, du social, exercent une autorité sur autrui, souvent à l'aide de la science et de leur légitimité accordée par l'état. Dans le deuxième temps, après une période de forte critique, et de remise en cause de leur pouvoir, ces professions prônent la nécessité du travail interactif qui suppose la participation active du client. En disant cela, je pense faire l'histoire de notre profession que je vais parcourir maintenant.

1919

Les mouvements d'orientation professionnelle se développent un peu partout, mais en particulier en France depuis le début du siècle. Ils défendent l'idée de la nécessité d'une formation professionnelle fondant la capacité à travailler. Les corporations qui assuraient la formation ont été supprimées en France, et en 1919 la loi Astier crée l'apprentissage. Elle crée également l'Office d'orientation professionnelle. Sur le terrain, il y a beaucoup d'acteurs pour orienter vers cet apprentissage à la fin des études primaires : l'instituteur, le médecin et l'orienteur professionnel (nouvel acteur). Les élèves du primaire sont le public désigné. Ce mouvement se veut démocratique, anti-privileges, et comme mouvement de constitution de métier agissant sur autrui, il fonde sa pratique sur la science. L'utilisation des tests se développe. Ce mouvement s'occupe des enfants du peuple, ceux de la communale. Les autres sont dans les petites classes des lycées.

L'obligation scolaire est à 13 ans

Huteau M. Lautrey J., "Les origines et la naissance du mouvement ouvrier d'orientation", L'orientation scolaire et professionnelle, 8, n°1, 1979

1938

En 1932 se crée le « Bureau universitaire de statistiques » (BUS) qui se donne pour mission d'informer les lycéens et les étudiants sur les études et les métiers.

Le décret de 1938 poursuit l'institutionnalisation de l'apprentissage. Ce qui nous intéresse surtout, c'est l'obligation de la création d'un centre d'orientation professionnelle par département, ainsi que la clôture de la bataille entre les différents acteurs pour la responsabilité de l'avis d'orientation vers l'apprentissage. Ce sera le conseiller d'orientation professionnelle qui rassemblera les données et qui signera l'avis. Le conseiller se trouve le contrôleur de l'entrée en apprentissage. Les personnels seront rattachés au secrétariat de l'enseignement technique qui gère l'apprentissage, et qui dépend de l'éducation nationale (et non pas du ministère du travail). Le travail des conseillers se fait pour l'essentiel dans les écoles primaires, les classes de fin d'études pour la passation des tests, et au Bureau pour la délivrance des avis. Les personnes y sont convoquées.

En 1936, l'obligation scolaire est passée à 14 ans.

1959

Entre temps les deux systèmes primaires (la communale et les petites classes des lycées) ont été rassemblés. L'école unique est en voie de réalisation. Au retour de la seconde guerre mondiale, les centres de formation d'apprentissage, et la plupart des établissements de formation professionnelle sont nationalisés.

1959, c'est le début de la période gaulliste. Il semble essentiel d'accroître, d'élever le niveau général d'éducation. L'obligation scolaire passe à 16 ans, et l'examen d'entrée en 6^{ème} a été supprimé en 1956. Le secondaire s'ouvre potentiellement pour tous les enfants quel que soit leur milieu social. Il est nécessaire d'orienter ces jeunes. Je traduis, il est nécessaire de sélectionner ceux qui peuvent poursuivre leurs études secondaires puis supérieures éventuellement, et d'orienter les autres, de les orienter vers les voies professionnelles. Les vieilles procédures de passage en année supérieure, qui datent de 1880, sont reformulées (demande des parents au 3^{ème} trimestre), la fonction de professeur principal (de la 6^{ème} à la 3^{ème}) est créée avec des grèves du zèle durant deux ans, et les conseiller d'OP deviennent des conseillers d'orientation scolaire et professionnelle. Ils sont nommés dans un Centre d'orientation scolaire et professionnel. Ainsi du primaire ils sont passés dans le secondaire, en apportant leur pratique des tests qui serviront d'argument dans les conseils de classe. La pratique de l'examen d'orientation se poursuit, avec dossier et compte-rendu. Et les élèves et les familles sont convoqués au COSP. Le conseiller d'OSP n'est pas décideur dans le scolaire, et il poursuit la délivrance des avis d'orientation pour l'entrée en apprentissage. Son travail est organisé par le directeur du centre dans un emploi du temps.

1970

Création du CIO, centre d'information et d'orientation. Les procédures d'orientation, autoritaires de 1959 et la démocratisation (démographisation dirait Antoine Prost) ont développé le besoin d'information. Le CIO est créé à la place du COSP en tant que lieu ouvert à tout public. L'ONISEP est créé, les personnels du BUS sont intégrés dans le corps des conseillers d'orientation et directeur de CIO (ils n'avaient aucune pratique du testing). Les nouvelles procédures d'orientation de 1973 renforcent le rôle des parents dans la demande d'orientation, une possibilité d'appel de la décision apparaît. Le collège unique d'Haby en 1975 unifie le premier niveau du secondaire, unifiant du même coup le territoire des conseillers. A la fin des années 70, début 80, la pratique du testing collectif systématique est abandonnée, et l'entretien devient la pratique centrale de la formation avec les interventions en classe pour les séances d'information. Le CIO reçoit du public, l'auto-documentation apparaît en 82. Le travail du conseiller est organisé en secteur décidé en début d'année. La réunion de centre est également apparue. Il faut remarquer que ni le secteur, ni la réunion n'ont un support réglementaire.

A la fin des années 70, c'est encore le plus souvent le directeur qui intervient au lycée, les conseillers s'occupant des collèges. Les CUIO apparaîtront au cours des années 70 et deviendront des SCUIO à partir de 1986.

1985

Au début des années 80, arrivée de la gauche au pouvoir, la question de **l'insertion sociale et professionnelle des jeunes** se concrétise par la création des PAIO et des Missions locales, dispositifs qui devaient être ponctuels. Du côté de l'information, le CIDJ se développe dans les territoires, ainsi que les maisons d'éditions consacrées à l'orientation, et la pratique du Salon-forums également.

De grands bouleversements sont apparus dans **les procédures d'orientation** : la fin de l'examen d'appel, le droit au redoublement, l'obligation d'une décision d'orientation scolaire, et plus récemment l'entretien avec le chef d'établissement après le conseil de classe du 3^{ème} trimestre. Le secondaire n'est plus une institution mais une administration comme une autre qui doit reconnaître un droit de l'utilisateur.

Pourquoi prendre la date de 1985 ? C'est une date symbolique de la **naissance d'une alternative** dans la conception de l'orientation dans l'éducation nationale, formulée par le ministère lui-même.

En 1985, c'est la loi sur **le titre de psychologue** protégeant la profession de psychologue. Et cinq ans après, les conseillers d'orientation deviendront des conseillers d'orientation-psychologues arguant du fait d'avoir été les premiers psychologues praticiens en France. Mais la pratique quotidienne a-t-elle changée ? Je ne le pense pas. Mais la psychologie comme fondement de la formation et des pratiques se trouve confortée.

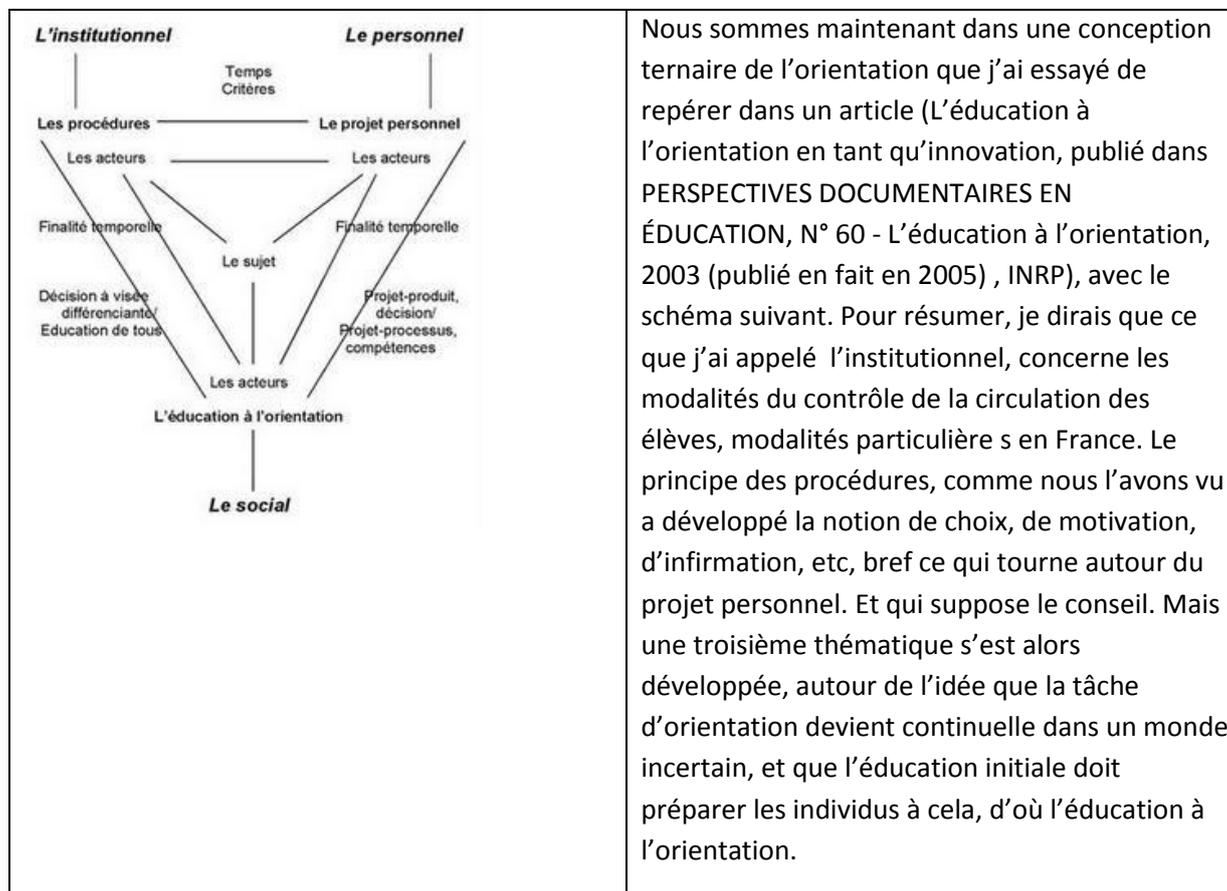
L'autre événement de 1985, c'est la parution du **programme des collèges qui en annexe crée l'éducation aux choix**. C'est la première fois que l'orientation est présentée par le ministère français comme un objet d'éducation. Cette éducation doit s'inscrire dans la pratique de tous les enseignants. Elle suppose une collaboration entre les enseignants d'une part et entre les enseignants et le conseiller d'orientation. Dix ans plus tard c'est l'éducation à l'orientation, et il y a quelques années le PDMF.

2/ La période actuelle, quels changements

Trois thématiques de changements, ce qui est interne à l'éducation nationale, ce qui est externe à l'éducation nationale et l'intermédiaire.

Ce qui est interne à l'éducation nationale

1/ L'éducation à l'orientation, c'est l'affaire de l'établissement. L'établissement est maître d'œuvre et d'ouvrage, il conçoit son activité et ses personnels la réalisent. Il y a là une forte modification du rôle professionnel des enseignants qui les entraîne hors de leur discipline, c'est ainsi qu'ils le ressentent le plus souvent. Mais, pour les COP il y a également un changement dans le rôle. Ils sont attendus sur le rôle de conseiller technique auprès du chef d'établissement et des équipes.



2/ Le socle commun de connaissances et de compétences, qui n'est pas une affaire franco-française donne enfin un objectif à l'éducation obligatoire. Référence ici au petit livre de Claude Lelièvre : L'école obligatoire pour quoi faire ? , Une question trop souvent élucidée, Retz, 2004. Ce socle met l'accent sur la continuité entre le primaire et le collège alors que primaire et secondaire supposaient une rupture. L'autre point important me semble-t-il, concerne l'évaluation. Il y a d'une part un renversement de sa fonction. Il ne s'agit plus de sélectionner et hiérarchiser, mais de réguler les apprentissages et de certifier l'acquisition. Or nos procédures d'orientation supposent la distinction des élèves. Si on suit la logique du socle qui veut que tous les élèves l'acquière, ce qui suppose une pédagogie de l'apprentissage, alors les procédures d'orientation doivent être évacuées du collège. L'autre aspect de l'évaluation c'est qu'elle devient une opération collective et non plus individuelle, une même compétence étant travaillée à l'aide de plusieurs disciplines. Enfin, l'éducation à l'orientation est une composante de la 7^{ème} compétence «Autonomie et initiative des élèves ».

3/ Et sur le versant « institutionnel » de l'orientation, des évolutions concernent les procédures et l'accompagnement des lycéens en particulier. Je ne rentre pas dans le détail que vous connaissez concernant l'assouplissement des procédures, mais qui dépendent pour beaucoup de l'application locale, et l'inspection générale dans son rapport sur la réforme du lycée a noté que les établissements s'étaient peu emparés de ces évolutions, et puis d'autre part, ce sont les entretiens réalisés par les enseignants, l'accompagnement personnalisé et l'orientation active, qui sur ce versant aussi montre que le ministère a décidé d'impliquer très fortement les enseignants.

Au fond le vieux débat se poursuit, comme le signalent régulièrement plusieurs auteurs (Caroff, 1987 ; Danvers, 1988 ; Guichard, 2001). Il y a toujours eu un débat entre ceux qui se donnaient pour objectif de « bien orienter les personnes », et ceux qui pensaient « préparer les personnes à bien s'orienter ».

La modification du décret sur les missions ne les a pas changées fondamentalement. On peut toutefois remarquer l'accent mis sur l'accompagnement des publics à besoins particuliers.

Quelques conséquences de tout cela

Sur le versant des rôles professionnels, plusieurs choses à remarquer :

1/ Chez les enseignants, on observe une formalisation et une réglementation d'activités qui jusque-là étaient plutôt de l'ordre de l'engagement personnel. Vous avez sans doute déjà entendu l'expression, « on le faisait déjà ! ». Les actes deviennent prescrits et il peut y avoir une perte du sentiment d'implication dans son travail.

Du côté du conseiller, il se sentait maître de la définition de ses services, et de plus en plus son action se trouve emprise dans le projet d'établissement. Ce qui peut provoquer un sentiment de perte de contrôle de son travail.

Sur ces deux versants de l'orientation, pédagogie de l'orientation et conseil d'orientation, il y a inscription des actes dans un projet institutionnel ». C'est sans doute une modification peu formulée comme telle par les acteurs, mais qui sans doute les touche le plus, et peut expliquer les résistances.

2/ Une autre conséquence de ces évolutions concerne sans doute la perte du sentiment de spécificité, d'identité. Les rôles bien distincts deviennent confus. Je fais ce que l'autre devrait faire. Les CPE, les professeurs documentalistes sont également touchés par ce phénomène.

L'ère de l'expertise et donc de l'autorité sur les autres se termine au profit d'une ère éducative tournée vers la préparation des personnes à exercer leur autonomie.

A l'interface est arrivé le thème du décrochage

On peut le présenter comme une affaire d'abord franco-française, et penser que la préoccupation est très ponctuelle (Lutte contre le décrochage scolaire. Organisation et mise en œuvre des articles. L. 313-7 et L. 313-8 du code de l'Éducation. NOR : MENE1101811C. Circulaire n° 2011-028 du 9-2-2011. MEN – DGESCO, <http://www.education.gouv.fr/cid54962/mene1101811c.html>), mais c'est d'abord une affaire européenne. Un extrait de la page http://ec.europa.eu/education/focus/early_fr.htm :

« En 2003, les États membres ont convenu de réduire la part des jeunes en décrochage scolaire à moins de 10 % des 18-24 ans. Cet objectif n'a pas encore été atteint et actuellement un jeune sur six de cette tranche d'âge dispose tout au plus d'un diplôme de l'enseignement secondaire inférieur (définition de l'abandon scolaire précoce).

En juin 2010, les chefs d'Etat et de gouvernement ont adopté la stratégie "Europe 2020" pour une croissance intelligente, durable et solidaire. Pour donner un message fort aux Etats membres, ils ont décidé que la part des jeunes en décrochage scolaire doit diminuer d'au moins de 10% d'ici 2020 à l'échelle européenne. Ceci est l'un des objectifs clés qui soutient cette stratégie. En outre, les États membres ont convenu de fixer des objectifs nationaux spécifiques. »

C'est donc une thématique de travail **qui sans aucun doute va perdurer.**

C'est **une politique interministérielle**, et le choix a été de la confier pour sa mise en œuvre aux préfets, et non pas de passer par l'activation par en haut des diverses administrations.

Dans la majorité des cas, la responsabilité pour la plateforme de suivi et d'appui aux décrocheurs (PSAD) a été attribuée à un directeur de CIO. Pour le comptage, on aurait pu penser qu'il suffisait de demander la remontée des données à partir des établissements, premiers observateurs et peut-être producteurs du phénomène. D'autre part d'autres organismes étaient également impliqués, les CFA et les missions locales, les établissements privés (?) et bien d'autres organismes. Beaucoup de directeurs de CIO ont donc été impliqués dans des relations avec de nombreux acteurs hors éducation nationale, et en relation directe avec le sous-préfet chargé de l'opération. Et l'activité des collègues a été très appréciée.

Je ne vais pas développer ce thème, mais quelques remarques sont nécessaires.

- A cette occasion, les directeurs ont été amenés à rencontrer de très nombreux autres acteurs locaux. Responsables des opérations locales vis-à-vis du préfet, ils ont été sans doute chargés d'une autorité auprès des acteurs internes, les chefs d'établissement. Ceci avec des aspects positifs, mais aussi possiblement négatifs (le syndicat majoritaire des chefs d'établissement était opposé à l'alimentation d'un fichier de décrocheurs). Je ne rentre pas dans le détail. D'une certaine manière le DCIO était dans le rôle de rappel à la loi.
- Mais, il me semble que jusqu'à présent, seuls des DCIO ont été impliqués, et il y a là un risque qu'une distance s'installe entre les CIO et les COP.

A l'extérieur de l'éducation nationale

Deux thèmes, le service public d'orientation tout au long de la vie, et les nombreuses décisions prises par les conseils généraux concernant les CIO départementaux.

Le SPO

Là encore, on a présenté cette affaire comme étant franco-française, mais il faut la replacer dans sa dimension européenne. Si on reprend la définition établie à la conférence de Pétra en 1994 :

La définition européenne de l'orientation professionnelle est envisagée comme : « un processus continu d'appui aux personnes tout au long de leur vie pour qu'elles élaborent et mettent en œuvre leur projet personnel et professionnel en clarifiant leurs aspirations et leurs compétences par l'information et le conseil sur les réalités du travail, l'évolution des métiers et professions, du marché de l'emploi, des réalités économiques et de l'offre de formation », (Conférence PETRA, Rome, novembre 1994).

Le point me semble-t-il important dans cette définition c'est quelle ne concerne pas l'action d'orienter les personnes, et ce qui sera demandé aux états dans les différents accords qui ont suivis, c'est d'une part de faire en sorte que les personnes soient capables, aient les capacités pour s'orienter tout au long de la vie, ce qui suppose d'intégrer cet objectif dans l'éducation initiale, et d'autre part développer un ou des services à la disposition des personnes.

Nous en sommes au tout début. La phase de labellisation n'est pas encore terminée

Plusieurs remarques

Le cadrage de l'engagement des services dans la labellisation est très variable sur le territoire. Il a fallu attendre longtemps pour qu'une directive soit adressée aux recteurs.

Plusieurs syndicats ont été hostiles à ce service avec notamment deux arguments : risque d'entrée d'organismes privés dans le champ de l'orientation, et pire, ouverture des établissements à l'action de ces organismes. Ceci je crois a été généré par la confusion sur le terrain entre deux objectifs, d'une part celui de mise en place de ce service aux personnes, impulsé par l'état, d'un côté, et de l'autre les politiques « AIO » développées de plus en plus par les régions qui supposent notamment des actions auprès des personnes.

Les directeurs de CIO se sont trouvés très impliqués dans cette affaire, là où les labellisations se sont engagées.

D'où là encore un **renforcement des relations locales du DCIO** avec de nombreux partenaires, mais un risque possible d'isolement par rapport à l'équipe du CIO. Pour prendre la métaphore du jeu, le DCIO et son équipe n'évoluent plus sur le même terrain de jeu.

Les Conseils généraux

Sur 567 centres répartis sur le territoire national, les dépenses de fonctionnement et d'investissement de 267 sont encore à la charge des départements (Inspection générale de l'éducation nationale et Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche Le fonctionnement des services d'information et d'orientation, rapport n° 2005-101, octobre 2005, La Documentation française, p. 13).

C'est presque la moitié des CIO qui sont départementaux cela fait beaucoup alors qu'il était prévu que l'ensemble des CIO soit étatisé à la fin des années 70.

Je ne vais pas discuter du bien ou du mal fondé de la position des Conseils généraux qui s'engagent dans cette voie, mais il y a le développement d'un sentiment d'incertitude, d'inquiétude pour l'ensemble des CIO.

Beaucoup de recteurs se trouvent confrontés à ce problème. Que faire avec les peu de moyens financiers (il n'y a plus de ligne nationale budgétaire pour les CIO) et peu de directives. La seule reçue, je crois reçue en avril, serait l'indication de ne pas supprimer de postes de DCIO.

Des questions se posent, mais il faudrait se demander à quel niveau se les poser :

- Faut-il maintenir un principe de maillage sur les territoires ?
- Faut-il s'appuyer d'abord sur la proximité des publics ou sur la fonctionnalité du service ?
- Le CIO doit-il être d'abord un service au public, ou un établissement assurant des fonctions sur un territoire ?

Sans doute que pour le maillage, la question se pose au plus près du territoire concerné. Mais pour les deux autres questions ? Il s'agit là de la conception même de ce qu'est un CIO. C'est une question ministérielle qui dépend pour beaucoup de la fonction qu'il veut attribuer à ce service. Nous verrons quelques pistes tout à l'heure.

3/ Contexte actuel des changements : changements d'organisation et donc changements dans les rôles professionnels

Toutes ces évolutions, tous ces changements se sont pas spécifiques à l'orientation ou à l'éducation nationale, mais relèvent de mouvements beaucoup plus généraux.

L'organisationnel

L'évolution générale dans ce domaine semble aller de l'organisation bureaucratique avec ses normes, hiérarchie, distinction des tâches, transmission d'ordre, etc... vers une autre organisation qu'on appellera « à autonomie » et qui suppose elle responsabilité, autonomie, évaluation, et non pas contrôle, etc.

Dans le premier type d'organisation, le professionnel définit son « comment faire » et défend sa zone individuelle, dans le deuxième type d'organisation, le professionnel doit participer collectivement à la définition des procédures.

On aurait donc une organisation qui suppose une individualité par rapport à une organisation qui renforce la participation au collectif.

Les organisations de service

Ici aussi il y a me semble-t-il un changement important. Traditionnellement on a des organisations basées sur l'**offre de service**. Nous allons actuellement vers des organisations structurées à partir de **la demande du client**. Même les entreprises de production s'organisent de plus en plus selon cette « orientation ». Cela suppose des modifications dans la conception des rôles professionnels. La compétence essentielle sera la capacité à s'adapter, à modifier sa réponse. Il ne s'agit pas seulement de bien faire, mais également de bien répondre à la demande du client.

La nouvelle gouvernance

Troisième thème d'évolution, c'est la gouvernance de ces types d'organisations. C'est d'une certaine manière le retour du politique par rapport à la gestion administrative. Dans une gestion administrative, le poids des règles, des normes internes est prévalent. Dans une gestion « politique », ce sont les objectifs assignés, ce qui suppose ce qu'on appelle la politique des résultats et le rendre compte.

Dans une organisation administrative, bureaucratique, on contrôle les actes selon les normes d'exécution. Dans une organisation politique, on contrôle les actes selon leurs résultats.

Deux exemples dans le domaine de l'éducation :

- **Le socle de compétences et de connaissance.** Pour la première fois de notre histoire, le politique a défini un objectif qualitatif. En 1989 le politique a indiqué deux objectifs quantitatifs au système (les 80% et les 100%), puis en 2005, un troisième objectif quantitatif, les 50%. Mais ce qui est historique, c'est l'apparition du socle dans la loi de 2005. Cet objectif du socle étant un objectif international, tant de l'Europe que de l'OCDE.
- Un autre exemple, celui des **décrocheurs** dans lequel vous êtes impliqués, déjà évoqué.

Conséquences et difficultés

Ce qu'on appelle les cadres intermédiaires dans les organisations voient leurs rôles se modifier très profondément. Ce sont les chefs des unités composant le système, chargés de l'exécution, et les inspecteurs chargés du contrôle de cette exécution. Le chef d'établissement, le chef de service n'applique plus des règles, ou de moins en moins, et il ne répartie plus simplement des moyens. Il doit selon le contexte élaborer un projet et une stratégie pour atteindre, pour essayer d'atteindre l'objectif donné. Mais cette modification du rôle du chef suppose également une modification du rôle des autres acteurs : participer à cette élaboration fait partie du rôle professionnel. A côté du cœur de métier, il y a les activités liées au fonctionnement de l'établissement, du système. Et les différentes unités, les établissements, les services, les rectorats, ont besoin d'un accompagnement externe d'où la profonde modification du métier des inspecteurs qui est en cours actuellement.

Mais ceci est un idéal, et nous sommes dans **un entre-deux**, dans **un tuilage** entre les deux formes d'organisation comme dirait Jean-Louis Dérouet (conférence à l'ESEN Repenser la justice dans le domaine de l'éducation <http://www.esen.education.fr/fr/ressources-par-type/conferences-en-ligne/detail-d-une-conference/?idRessource=1146&cHash=25b76d9782>).

D'où les difficultés rencontrées notamment dans les établissements.

Ainsi dans les établissements ...

Quatre remarques :

Le collectif est encore peu organisé. Le conseil pédagogique qui est un des moyens de faire vivre ce collectif l'est encore sur une base incertaine. En particulier, la participation de ses membres se fait non pas sur le temps de travail, mais sur le temps personnels. Les syndicats enseignants ont été souvent très critiques, mais du côté des chefs d'établissement le CP a été très mal vu comme empiétant sur leur autorité au sein de l'établissement.

L'organisation du travail enseignant dans l'établissement ne repose pas sur le collectif et le coopératif. On observe un fort développement de la coopération entre étrangers, à distance. Je le vois sur les réseaux sociaux, mais très peu dans un établissement. On reste encore sur la métaphore de la boîte d'œufs proposée par Monica Gather Thurler : Innover au cœur de l'établissement scolaire, 2000 ESF éditeur. Chacun reste dans sa case (case horaire, discipline, classe) et le plus souvent seul face aux élèves. François Dupuy utilise le terme d'organisation en silos (Lost un management. La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle. Seuil, 1011).

Concernant la relation COP-établissement, ce sont les rôles de conseiller technique, d'ingénierie, de formateur qui sont attendus pour soutenir et permettre l'autonomie de l'établissement. Mais force est de constater que ce rôle est peu demandé par le chef d'établissement français.

Notre conception du chef reste encore pour beaucoup basée sur le principe de l'autorité. Ce principe est compatible avec un principe d'autonomie conçu du côté de l'autonomie de gestion, mais si le principe d'autonomie concerne non plus la gestion, mais la pédagogie, alors nécessairement c'est une autre conception de la direction qu'il faut aller voir. Et je vous conseille d'écouter les conférences de Romuald Normand sur le site de l'ESEN consacrées à la notion de leadership.

Une définition possible : « un processus d'influence sociale dans lequel une personne ou un groupe exerce une influence intentionnelle sur une autre personne ou sur un autre groupe afin de structurer une ou des activités et les relations sociales au sein d'une organisation »

Le socio-scolaire

Rapidement, quelques éléments sur cette partie du contexte :

Rappeler tout d'abord que le principe étatique de **l'éducation par l'école** s'est généralisé dans les sociétés développées à la fin du XIX^{ème} siècle, et qu'il était lié au développement de la civilisation industrielle. Et le XX^{ème} siècle a étendu cette scolarisation dans le temps. Aujourd'hui, le temps de l'adolescence et de la post-adolescence se passe en référence à l'école et non pas en référence au travail. Et ceci aussi bien pour les filles que pour les garçons.

La transformation de la France rurale en une France industrielle et tertiaire a modifié très profondément la famille et le rapport aux enfants et à leur avenir. L'école est surinvestie d'une mission éducative en partie à la place des parents, mais aussi d'un rôle de distribution des places, le diplôme ayant chez nous une valeur de marquage permanent.

Dernier élément c'est **l'entrée du comparatisme**. Nous ne pouvons plus nous considérer comme le bon modèle pour les autres. Et notamment PISA a sans doute ouvert plusieurs brèches dans nos représentations que je liste rapidement :

La première étude a montré que **le redoublement** n'était pas généralisé, loin de là, et même que les meilleurs systèmes au sens de PISA, ne le pratiquaient pas.

La deuxième étude a mis l'accent sur **les formes pédagogiques : la recherche de la faute** entraîne l'absence de confiance en soi au contraire d'une pédagogie de la confiance.

Et la dernière étude en date a mis l'accent notamment sur le rôle de notre école dans **le marquage social**. Je reprends ici un extrait du texte « OCDE : une analyse des résultats du système scolaire français » publié le 8 12 2010 sur le site Vie publique <http://www.vie-publique.fr/actualite/alaune/ocde-analyse-resultats-du-systeme-scolaire-francais.html?xtor=EPR-56>

« Selon l'OCDE, les performances du système scolaire de la France sont marquées par le fort impact du milieu socio-économique des élèves (impact plus grand que dans la moyenne des pays de l'OCDE). Cette situation se retrouve dans les pays où le redoublement est beaucoup appliqué (dont la France) et ceux où les élèves sont orientés dans différents programmes à un âge précoce. En revanche, la préscolarisation a un impact positif significatif sur les capacités de compréhension de l'écrit des élèves. »

4/ Pour conclure, quelques pistes d'évolution à l'horizon

A court terme, le résultat des élections présidentielles et législatives

On a deux horizons politiques très dissemblables. Il y a bien des manières de les opposer, notamment sur les moyens. Mais je prendrais un autre thème, celui des objectifs et de l'organisation. Et pour les repérer j'utilise les quatre modèles repérés par **Francine Vaniscotte** :

Les types d'écoles en Europe

Les quatre grands types d'école en Europe										
	École unique			École polyvalente	École à filières		Tronc commun			
18-19 ans	Enseignement supérieur			Enseignement supérieur	Enseignement supérieur		Enseignement supérieur			
15-16 ans	Enseignement	Secondaire supérieur	Par filières	Enseignement secondaire inférieur et supérieur polyvalent	Enseignement secondaire	Inférieur et supérieur	Par filières	Enseignement	Secondaire supérieur	Par filières
10-11 ans	École unique de 6 à 16 ans							Enseignement secondaire inférieur Tronc commun		
5-6 ou 7 ans	École unique de 6 à 16 ans			École primaire	École primaire		École primaire			

Francine Vaniscotte, les systèmes éducatifs en Europe, Futuribles n° 267-septembre 2001, pp. 53-62

Du côté de la droite on indique une déconstruction du collège unique, un développement de l'apprentissage dès 14 ans, et certains ont même évoqué le retour à un examen d'entrée en sixième abandonné depuis 1956.

De l'autre côté, il semble que le modèle finlandais de l'école fondamentale serait la référence.

On est bien là face à deux conceptions très différentes. **Nathalie Mons** a formalisé ces quatre modèles en s'appuyant sur le principe de l'intégration (Les nouvelles politiques éducatives. La France fait-elle les bons choix ?, PUF, 2007).

Concernant l'orientation on peut dire qu'elle devrait sans doute jouer un rôle très différent dans ces deux systèmes.

Dans le premier, le principe d'orientation d'autrui serait renforcé et s'appliquerait très tôt selon le principe de séparation des publics en s'appuyant sur la notion de méritocratie.

Dans le deuxième, je défends l'idée que **les procédures d'orientation doivent disparaître du territoire du collège**. La séparation des publics doit se faire après la troisième, en dehors du collège. Aujourd'hui les enseignants sont placés dans un paradoxe pragmatique. Ils doivent à la fois faire réussir tout le monde, faire acquérir le socle à tous les élèves, et en même temps ils doivent être capable de les différencier pour l'orientation. La séparation des publics par rapport à des voies de formation différentes suppose donc dans ce modèle de l'école fondamentale de créer un autre processus. Et il n'y en a pas 36. Soit elle repose sur le choix familial, soit elle repose sur la mise en épreuve du candidat, et les deux sont souvent combinés, soit une réelle classe de seconde de détermination et d'orientation doit être créée, si on veut rester sur un modèle du contrôle.

Un autre effet du choix de ce modèle irait sans doute dans la suite d'une évolution récente que l'on peut observer : **une intensification de l'aide à l'orientation** au lycée, dans la charnière lycée-enseignement supérieur, et après. On peut faire l'hypothèse que la question de l'orientation se translate le long du système de formation au fur et à mesure de son extension.

Sur un plus long terme, quelques pistes de réflexions pour conclure

Quelle peut-être l'évolution des formes pédagogiques ?

Notre forme pédagogique actuelle est largement « **frontale** » (je parle, vous écoutez, enfin j'espère encore quelques minutes). On voit apparaître notamment avec l'ordinateur, mais aussi avec l'idée de coaching, une pédagogie que j'appelle « **côte-à-côte** ». Mais elle reste assez individualisante. Il y a une troisième forme qui sans doute va se développer, c'est la **pédagogie latérale**, ou active, ou groupale, basé sur la coopération.

Dans quel sens la forme scolaire peut-elle évoluer ?

Notre système actuel est très marqué par le **principe du menu imposé**. Même l'enseignement supérieur qui devrait être bouleversé par le LMD et ses modules à combiner a conservé très globalement la fermeture de ses filières. Je fais quand même l'hypothèse que l'organisation de la formation et de l'éducation évoluera nécessairement vers le principe de la carte. A chacun de composer son menu.

On recommence à voir apparaître des discussions sur l'**organisation spatiale de l'école**. Voir par exemple l'article : « Pour un grand concours national d'architecture scolaire » Par Jean-Louis Auduc , http://www.cafepedagogique.net/lexpresso/Pages/2012/04/17042012_architecturescolaire.aspx .

On peut se dire également que la **frontière école-environnement évolue**. Quelques indices, on a une montée des intervenants extérieurs, et à l'inverse un développement des stages à l'extérieur. Plus globalement les territoires locaux s'impliquent de plus en plus dans l'éducatif, de la commune à la région.

Enfin l'école elle-même est **remise en question** au moins de deux manières : on commence à voir un mouvement notamment aux Etats Unis vers l'école à domicile, d'autre part, et plus généralement il y a un développement des ressources virtuelles. Sur ce point, **Michel Serres** insiste sur l'idée d'un changement très profond dans sa tribune dans « Le monde » daté du 12 avril 2012. **Pierre Frackowiak** vient d'en publier un commentaire « Ecole du futur et " vieux pépés" ». Petit extrait :

« ...on utilise, en général, le numérique pour améliorer le modèle pédagogique qui résiste depuis la nuit des temps, celui de la transmission magistrale, de l'explication, comme s'il était universel, éternel, indiscutable. On ne change pas de modèle. Ceux qui le contestent provoquent encore sarcasmes et colères. Les programmes catalogues de notions surmontent les socles de compétences et les finalités. Les organisations semblent immuables : « la classe, la discipline émietlée, l'heure, le prof ». Les savoirs sociaux, les acquis de plus en plus importants extérieurs à l'école restent hors de ses murs. La compréhension du monde, du milieu, de l'environnement, l'histoire et la géographie des savoirs, le sens des apprentissages scolaires restent maintenus dans l'ombre.

L'exemple de l'architecture cité par Michel Serres est lumineux. Si l'on continue à construire des bâtiments pour l'enseignement sur le même modèle que ceux du 19ème siècle, c'est-à-dire des classes le long de couloirs, on peut toujours les rendre plus beaux, y ajouter des classes, toujours des classes, spécialisées, et des équipements modernes, on ne permettra pas les travaux en petits groupes autonomes, les rassemblements de grands groupes pour des auditions, des rencontres avec des savants, des artistes, des porteurs de savoirs pour lesquels la classe est une unité trop petite, des lieux de réunions et d'expositions, des lieux de rencontres avec les parents, des lieux de travail pour les enseignants. » (<http://www.educavox.fr/actualite/debats/article/ecole-du-futur-et-vieux-pepes#.T55StxjqqoA.twitter>).

La tribune de Miche Serres : http://www.lemonde.fr/idees/article/2012/04/12/michel-serres-cette-campagne-presidentielle-est-une-campagne-de-vieux-pepes_1684573_3232.html

Je terminerais par le développement de l'incertitude professionnelle

Sur deux aspects :

Et le premier **l'insertion des jeunes**. Le CEREQ vient de publier sa dernière étude d'insertion des jeunes. Je vous en lis un extrait :

« Le système éducatif, secondaire et supérieur, assure toujours sa mission de préparation des jeunes au monde professionnel. Chacun le sait, les difficultés sont ailleurs. Il y a au moins deux problèmes que les décideurs publics devront un jour affronter.

Les non-diplômés, les exclus du système éducatif secondaire ou supérieur, restent durablement éloignés de l'emploi. Or, la société française offre peu d'opportunités à ces jeunes de se rattraper. Pendant de nombreuses années, la plupart vivront « la galère » des petits boulots, de la difficulté à se loger, sans parler de l'illusion de pouvoir recommencer une formation. Leur bonne volonté n'y fera rien. Le vrai drame de la société française, c'est cette incapacité à offrir une deuxième chance aux jeunes de bonne volonté qui ont connu un échec.

Depuis trente ans, nous vivons sur l'illusion d'une possible adéquation entre les offres d'emplois pour les jeunes et les diplômes délivrés. Cela aboutit à spécialiser de plus en plus les formations, bac pro ou licences professionnelles, par exemple. C'est méconnaître les trajectoires d'insertion dans l'emploi qui durent souvent plusieurs mois, voire plusieurs années. C'est ignorer les pratiques de recrutement des entreprises. C'est nier qu'il y a un manque de confiance dans le potentiel des jeunes diplômés en France.» p. 4 de l'étude du CEREQ « Quand l'école est finie... » Premiers pas dans la vie active d'une génération, enquête 2010. (<http://www.cereq.fr/index.php/actualites/Quand-l-ecole-est-finie-Premiers-pas-dans-la-vie-active-d-une-generation-enquete-2010>)

L'accélération des évolutions technologiques et des crises économiques rendent très incertaines les situations de travail. Instabilité des métiers et des emplois modifient nos modes de vie. Le principe qui liait **formation-diplôme-métier-emploi** est fortement remis en question. Où placer la formation professionnelle ? Renforcer sa position dans la formation initiale ou l'alléger pour renforcer une formation générale de plus en plus nécessaire pour les multiples adaptations à venir. La maintenir au loin des situations de travail ou l'y intégrer comme un mode permanent du fonctionnement de l'entreprise ?

De ces différents éléments, on peut envisager au moins deux conséquences pour le champ de l'orientation :

- L'orientation « scolaire » sera de plus en plus un accompagnement pédagogique, sur la construction de sa formation.
- L'orientation des adultes sera sans doute un secteur en pleine expansion dans l'avenir.

Merci de votre attention

La typologie proposée par Nathalie Mons

Modèle	Le modèle de la séparation	Le modèle d'intégration à la carte	Le modèle d'intégration uniforme	Le modèle d'intégration individualisée
Pays	Allemagne, Autriche, Hongrie, Suisse et, dans une certaine mesure, Belgique et Pays-Bas	Etats-Unis, Canada, Royaume-Uni, Nouvelle-Zélande	Il concerne les pays latins (France, Espagne, Portugal, Argentine, Chili)	Danemark, Islande, Finlande et Suède
Principe	Ce modèle est fondé sur un principe de séparation des élèves et de sélection précoce. Dès la fin de l'école primaire, les élèves sont orientés, principalement en fonction de leurs résultats, vers des filières d'enseignement parallèles.	C'est le système de la <i>comprehensive school</i> anglo-saxonne. Ce modèle propose généralement jusqu'à l'âge de 16 ans un programme d'enseignement relativement commun, La gestion de la diversité des élèves se fait, dans l'enseignement primaire, par un système de groupes de niveau au sein des classes. Dans le secondaire, les élèves sont regroupés en fonction de leur niveau général ou de leur niveau dans chacune des disciplines,	Dans ces systèmes scolaires, on trouve de manière dominante un enseignement de tronc commun. Le redoublement apparaît comme le seul paramètre d'ajustement qui permet de réguler le flux d'élèves et de séparer ceux d'entre eux qui ne parviendraient pas à suivre le niveau imposé.	Le système met l'accent sur le suivi individuel. Chaque élève bénéficie d'un accompagnement personnalisé et prend part à des travaux en petits groupes. En général, le redoublement n'est pas pratiqué, Il s'agit de faire maîtriser par tous les élèves, à un rythme globalement semblable, un programme unique de formation.