

## Gouvernance des politiques éducatives (2021)

## EN RÉSUMÉ

Dans ses précédentes conférences de comparaisons internationales, le Cnesco a traité des thématiques de politiques éducatives dites sectorielles : mixité sociale et scolaire (2015), école inclusive (2016), enseignement professionnel (2016), décrochage (2017), éducation à l'orientation (2018), formation continue des professionnels de l'éducation (2020). Ces travaux antérieurs ont montré qu'il était désormais nécessaire de regarder autrement les politiques éducatives, non plus au travers de l'interrogation « que faut-il faire ? », mais en se posant la question du « comment faut-il faire ? ».

Les gouvernements élaborent régulièrement des politiques destinées à améliorer leurs systèmes éducatifs. Mais ces politiques ont une image plutôt négative

aux yeux des professionnels de l'éducation, mais aussi parfois aux yeux des parents. Leur mise en œuvre peut rencontrer des résistances.

Elles semblent se succéder au fil des alternances politiques ou des modes idéologiques et leur multiplication provoque souvent le scepticisme parmi les enseignants et les directions chargés de les mettre en œuvre.

Plus fondamentalement, leurs effets concrets sur les pratiques pédagogiques dans les classes paraissent incertains voire inexistantes, et c'est souvent ce déficit de « mise en œuvre » qui semble une des raisons majeures des effets très mitigés, voire de l'échec des réformes entamées.

## SYNTHÈSE

### 1 La fabrique des politiques éducatives est un processus complexe et multidimensionnel

Le processus de mise en œuvre d'une politique éducative constitue une phase critique pour sa légitimation et sa régulation, et peut rencontrer plusieurs types de difficultés :

- des décalages entre les objectifs initiaux et les mises en œuvre des politiques publiques ;
- des difficultés de mise en œuvre dues au manque d'anticipation d'adaptations à des contextes locaux ;
- une complexité de la fabrication des politiques éducatives dans des contextes de décentralisation, de déconcentration et d'autonomie des établissements ;
- l'implication accrue d'un nombre croissant d'acteurs, à différents niveaux territoriaux (national, local, établissement) : parents, professionnels de l'éducation, collectivités territoriales, associations, nouveaux acteurs privés, médias, réseaux sociaux, etc.

- une place plus importante accordée aux experts, aux références et résultats issus de la recherche et d'évaluations menées par des organisations internationales, qu'aux savoirs d'expérience des professionnels de l'éducation, notamment pour les réformes pédagogiques ;
- l'absence fréquente de consensus pour toutes les étapes du processus, sur les fonctions et les finalités de l'école, comme sur les acteurs impliqués dans les différentes phases de la fabrique d'une politique : conception, pilotage, coordination, mise en œuvre et évaluation ;
- l'instabilité conjoncturelle des politiques d'éducation et la multiplication des dispositifs d'action publique.

### 2 Un manque de légitimation et d'acceptation par les acteurs de terrain

Les réformes visent des modifications qui peuvent être profondes, en touchant non seulement aux activités pédagogiques des enseignants, au fonctionnement des classes, mais aussi à des valeurs et des préceptes moraux auxquels les acteurs s'identifient. Une réforme légitimée légalement a force de loi.

Mais une validation juridique ne suffit pas à institutionnaliser une politique et la faire accepter, et donc à la faire mettre en oeuvre par les acteurs concernés et par la collectivité. Ainsi, afin de faire accepter une politique éducative, il est nécessaire de veiller à :

- Assurer la légitimité des réformes éducatives : l'acceptation d'un changement et sa reconnaissance comme allant de soi reposent aussi sur d'autres types de légitimité, morale, pragmatique, cognitive et culturelle.
- Prendre en compte les difficultés de changement institutionnel : l'inertie institutionnelle qui a plusieurs causes (autonomie des institutions, inertie

institutionnelle activement entretenue, solidarité entre institutions, etc.). Le facteur temps doit également être considéré : héritages des politiques antérieures, de la superposition et de l'imbrication des traces de ces politiques, mais aussi la volonté d'agir vite – souvent par imposition – devant les urgences et la pression de la « fast politique », sans prendre le temps des explications nécessaires ou sans considérer toutes les implications du changement.

## L'OPÉRATION DU CNESCO

### Une conférence de comparaisons internationales

Le Cnesco a organisé une conférence de comparaisons internationales intitulée « La gouvernance des politiques éducatives » en novembre 2021.

### Des partenariats solides

Le Cnesco s'est associé à France Éducation internationale (FEI) et à l'université de Genève pour l'organisation de cette conférence.

### Des ressources riches

- 1 rapport scientifique de synthèse – C. Maroy, C. Lessard & B. Fouquet-Chauprade (octobre 2022)
- 8 rapport thématiques :
  - *Les trois âges des politiques d'éducation. Contexte, fabrique et mise en œuvre des réformes*, X. Pons (mars 2022)
  - *Penser la plausibilité des réformes éducatives. La légitimation comme condition du changement institutionnel*, H. Draelants & S. Revaz (mars 2022)
  - *Les politiques éducatives au prisme de la déconcentration et de la décentralisation. Aspects juridiques*, P. Bertoni & R. Matta-Duvignau (dir. scientifique) (mars 2022)

- *La mise en œuvre des réformes éducatives : les acteurs de la mise en œuvre*, V. Dupriez (mars 2022)
- *Management du changement : mobiliser des outils au sein des établissements*, G. Rouet (coord.) (mars 2022)
- *Dispositifs, outils et instruments de la mise en œuvre des réformes éducatives*, H. Buisson-Fenet, L. Marx & C. Reverdy (mars 2022)
- *L'évaluation participative des politiques d'éducation : enseignements de la littérature*, P. Cotton & C. Lacouette-Fougere (mars 2022)
- *Efficacité des interventions conduites dans les classes : la nécessité de l'évaluation de leur implémentation*, É. Gentaz & S. Richard (mars 2022)
- 5 études de cas sur :
  - Belgique (Flandre) – E. Cantillon & J.-P. Verhaeghe (mars 2022)
  - Inde – B. Arnold, J. Dey & R. Gorur (mars 2022)
  - Hongrie – E. Neumann (mars 2022)
  - Belgique francophone – M. Romainville (mars 2022)
  - Chili – C. Eugenio-Beca & J. Weinstein (mars 2022)
- 9 notes d'experts (mars 2022)

Pour consulter le dossier complet : [cnesco.fr/la-gouvernance-des-politiques-educatives](https://cnesco.fr/la-gouvernance-des-politiques-educatives)