

Fédérer les acteurs en décentralisant dans la clarté .

Jacques GUYARD

A. Rétablir la confiance.

L'immense majorité des parents aime ses enfants et veut leur réussite. La grande majorité des enseignants fait son travail et est heureuse de voir les élèves progresser. Enfin la collectivité nationale soutient son école en lui consacrant un budget qui est dans la moyenne des pays développés pour l'école élémentaire, et qui nous place en tête de tous les pays pour le collège et le lycée. Seul l'enseignement universitaire manque cruellement de moyens.

Malgré cette rare conjonction de bonnes volontés, les résultats sont mitigés. Les enquêtes internationales comparant les résultats scolaires des pays développés nous placent tout juste dans la moyenne, et chacun sent chez beaucoup de jeunes issus de milieux défavorisés une crise de confiance dans l'école et en la capacité de la société française de leur faire une place correcte.

Pour la majorité des familles, la confiance subsiste, mais elle est plus fragile et plus exigeante. Elle n'hésite pas, même si cela coûte, à recourir à l'enseignement privé pour protéger l'enfant de proximités jugées dangereuses et pour bénéficier d'un encadrement plus attentif. Elle s'accompagne aussi, allègements fiscaux aidant, d'un recours aux cours de soutien et de remise à niveau dont l'activité et les profits explosent.

L'Etat affirme volontiers que l'Education Nationale doit développer ses propres moyens de recours contre l'échec scolaire. La réalité oblige à dire que les familles utilisent d'abord les moyens extérieurs à l'enseignement public, et que si elles n'ont pas les moyens culturels ou financiers de le faire, les carrières scolaires des jeunes s'en ressentent.

1° Respecter l'autonomie des enseignants et les mettre en situation d'aider les jeunes en difficulté

Si parents, enseignants et pouvoirs publics souhaitent la réussite scolaire et que les résultats sont mitigés, c'est que l'organisation même du système éducatif n'est plus apte à répondre aux problèmes nouveaux posés par la société.

L'Education Nationale, par nature, ne peut pas pallier toutes les causes d'échec. Parmi les plus fréquentes relevées par les spécialistes des sciences de l'éducation, figure le fait de vivre dans un appartement suroccupé où l'enfant n'a pas de lieu tranquille pour lire ou travailler. L'école n'y peut rien.

De même si la famille explose et que les parents s'affrontent. De même si le chômage déstabilise brutalement les parents et le mode de vie ; de même si une maladie peu visible diminue la capacité d'attention de l'enfant. Dans tous ces cas, surtout au collège ou au lycée, les enseignants n'en savent rien. Même si l'un d'eux est informé, la division du travail entre spécialistes, l'absence d'organisation en équipe véritable et de temps prévu pour aider individuellement un élève en difficulté font que la machine continue. La présence d'une infirmière ou d'un médecin scolaire n'y change pas grand-chose, car leurs relations avec les enseignants sont inexistantes.

Quand à attendre des enseignants qu'ils consacrent bénévolement plusieurs heures par semaine à recevoir élèves et familles et à aider individuellement ou en petit groupe ceux qui traversent une mauvaise passe ou peinent à assimiler une notion importante, c'est ignorer l'évolution d'une société qui sépare de plus en plus de temps de travail et temps libre.

On trouve des saints qui font ce travail bénévole dans l'éducation comme dans d'autres branches du service public ou de la vie associative, mais ils sont trop rares pour qu'on puisse fonder sur la sainteté une politique !

Les enseignants sont de moins en moins nombreux à accepter des tâches supplémentaires même rémunérées (encadrement de restaurants scolaires, d'études dirigées, de clubs sportifs, de colonies de vacances ...) où ils peuvent avoir des rapports différents et plus personnalisés avec leurs élèves.

C'est un fait de société que chaque partenaire de l'éducation doit prendre en compte, les enseignants en ne demandant pas que leurs collègues des centres de loisirs soient des clones d'eux-mêmes, formés au même moule et au même niveau, et les élus ou les parents en ne demandant pas aux enseignants des heures supplémentaires qu'ils n'accepteraient pas dans leur entreprise.

Comme aucun responsable politique ne peut proposer d'augmenter une dépense budgétaire pour le second degré qui est déjà la plus forte d'Europe, il reste à changer les conditions de service des professeurs sans les alourdir, ce qui passe obligatoirement par une diminution du nombre d'heures de cours face à classe entière, et donc par une réduction des programmes de chaque spécialité. Cette réduction sera compensée par l'ajout de temps pour la réception des jeunes et des familles, pour le soutien en petits groupes, et pour une vraie concertation d'équipe, organisée et contrôlée dans l'établissement.

Par exemple, le service du professeur certifié, actuellement de 18 heures par semaine devant classe entière, pourrait descendre à 14 ou 15 heures auxquelles s'ajouteraient un temps de réception (dans des locaux prévus à cet effet), un temps de concertation d'équipe enseignante, et quelques heures de soutien individualisé ou en très petit groupe. Le volume des heures de soutien pourrait varier selon le degré de difficulté sociale vécu par les élèves.

Face à la massification de l'Education Nationale et au creusement des écarts culturels et de richesse dans la population française, l'enseignement ne peut rester une profession libérale où chacun vient, du mieux qu'il peut, distribuer son savoir pendant 50 minutes, 15 ou 18 heures par semaine. C'est en 1932 qu'Anatole de Monzie a changé le nom du Ministère de l'Instruction Publique pour en faire celui de l'Education Nationale. Il est temps d'en tirer les conclusions !

Chacun mesure ce que cela implique de changements :

- dans la formation en IUFM, qui doit devenir plus professionnelle et plus attentive à l'élève ;
- dans l'organisation des disciplines scolaires et des programmes, avec sans doute la création d'une licence professionnelle d'enseignement, bivalente pour les collèges et les lycées professionnels et fondée sur la maîtrise des langages pour l'école pré-élémentaire et élémentaire.
- Et pour que les deux points précédents soient possibles, par un pré-recrutement des futurs enseignants dès la fin de la première année d'université.

Cela demandera un vaste forum incluant tous les acteurs de l'éducation, qui suppose le rétablissement de la confiance par l'arrêt des suppressions massives de postes et des attaques contre les enseignants.

2° Reconnaître le rôle de co-éducateurs des parents, des collectivités territoriales et des associations.

a. Les enseignants ne vivent plus au plus près des familles

La tradition française fait de l'école un lieu protégé, à l'abri des influences extérieures, sous la seule tutelle de l'Etat. En réalité, dès Jules Ferry et sous les troisièmes et quatrièmes Républiques, des relations fortes existaient avec l'environnement. La seule école de masse était l'école primaire, dont les locaux, y compris le logement des maîtres, étaient construits et entretenus par les mairies. Le recrutement et la gestion des instituteurs s'opéraient dans le cadre départemental, suffisamment étroit pour que chacun soit connu.

L'instituteur, logé sur place, connaissait dans cette France rurale la vie quotidienne des familles et des élèves. Souvent seul lettré du village, il était aussi secrétaire de mairie, voire animateur rural, et devenait ainsi le meilleur connaisseur des réalités sociales de la commune. Point n'était besoin d'un travailleur social ou d'une infirmière pour qu'il découvre les causes d'une crise d'élève .

Depuis un demi-siècle cette société a disparu, même si elle meuble les nostalgies d'une génération . La prolongation de la scolarité obligatoire à 16 ans, et de la scolarité de fait à 18 ou 19 ans pour la plupart, a placé la moitié de cette scolarité au collège et dans les lycées, avec pour chaque élève une dizaine de professeurs spécialisés, qu'il voit au mieux quatre heures par semaine. En même temps, l'exode rural a vidé les campagnes au profit des villes et surtout des banlieues des métropoles, où la spéculation foncière favorise la ghettoïsation de l'habitat, créant l'opposition entre quartiers tranquilles et quartiers en crise, collèges et lycées calmes et « établissements difficiles » .

Surtout les enseignants habitent rarement là où ils enseignent, et encore moins s'il s'agit de quartiers difficiles. Comme tout le monde, ils aspirent au calme en rentrant chez eux, et à se retrouver dans leur environnement familial de cadres moyens ou supérieurs . La disparition des logements de fonction liée à la transformation des instituteurs en professeurs des écoles n'a fait que conforter une réalité sociologique, le besoin de couper vie professionnelle et vie privée .

On ne peut que le constater, et inventer des procédures nouvelles de travail en commun au profit des jeunes.

b. Placer les parents et les collectivités en position de co-éducateurs reconnus.

Depuis 25 ans, de multiples actions ont tenté de répondre à ce défi. Les principales sont nées à l'initiative d'autres administrations (Jeunesse et Sports ; Ministère de la Ville), des caisses d'allocations familiales ou des municipalités. Elles opèrent dans le temps non géré par l'Education Nationale : aide aux devoirs, travaux dirigés, enrichissement des contenus éducatifs des heures de restauration ou de centres de loisirs, aide aux projets des jeunes lycéens ou apprentis ...

Quand elles visent à remédier à l'échec scolaire, elle ajoutent des heures de soutien à un temps scolaire déjà mal vécu par les jeunes concernés, et elles sont le plus souvent indifférenciées, ne distinguant, pas entre les causes d'échec, qui peuvent être très diverses.

Deux dispositifs récents tentent de répondre à ce besoin de personnalisation des interventions. La « veille éducative » est un contrat entre une ville et l'Education nationale par lequel chacun des deux partenaires s'engage à coopérer pour repérer les élèves en échec, préciser les causes de leurs difficultés et tenter d'y répondre. Depuis 2005, elle est relayée par les programmes de « réussite éducative » qui associent l'Etat, avec tous ses services, la commune, le Conseil Général ou Régional, la Caisse d'allocation familiale, des associations, chacun mobilisant les professionnels de l'enfance et de

l'adolescence qu'il emploie, enseignants, animateurs et éducateurs, travailleurs sociaux et psychologues, etc.

L'objectif est de faire converger les efforts de ces professionnels pour repérer les jeunes en difficulté et apporter les réponses adéquates dans quatre domaines : l'accompagnement scolaire, les activités socio-éducatives, l'aide aux parents à jouer leur rôle, l'intervention médico-sociale (de l'apprentissage de l'hygiène au repérage des dyslexies et des fragilités psychologiques). Les réponses sont en principe individualisées au cas par cas.

Cette démarche, qui synthétise vingt ans de dispositifs plus ou moins diversifiés de soutien aux jeunes en difficulté, se heurte, outre une inévitable lourdeur, à quelques obstacles majeurs :

- dans l'Education nationale, c'est l'inspecteur ou le chef d'établissement qui est présent aux réunions de coordination. On ne sait guère comment la démarche est relayée dans la classe, auprès d'enseignants sur lesquels ils n'ont pas ou peu d'autorité hiérarchique et qui surtout ne participent pas aux échanges d'informations souvent très riches qui accompagnent ces réunions.
- Les travailleurs sociaux et les éducateurs sont très soucieux de protéger leur « secret professionnel » sur les dossiers des jeunes dont ils ont à connaître. Ce souci de confidentialité est injustifié quand il s'agit d'échanger avec d'autres professionnels également au service de la réussite du jeune. Il peut pourtant bloquer l'action en se transformant en défense du territoire propre à chaque service. Des « Chartes de la confidentialité » tentent de rassurer en définissant entre quels acteurs peuvent s'échanger les informations touchant les personnes.
- La coordination des actions est une tâche délicate, concernant des services qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble et qui considèrent volontiers que toute intervention extérieure dans leurs dossiers est une intrusion. Le plus souvent, parce qu'ils ont les personnels les plus nombreux, c'est un cadre de l'Education nationale ou de la mairie qui assure la coordination. Si c'est un cadre municipal, les travailleurs sociaux (personnels du conseil général), sont en général très réticents, craignant la politisation de l'usage des dossiers ; si c'est un cadre de l'Education nationale, on constate souvent une faible mobilisation des autres services de l'Etat et des services sociaux, qui ne lui reconnaissent aucune autorité . Un engagement personnel très fort du Préfet, de l'Inspecteur d'académie, du Maire et des présidents des conseils généraux et régionaux s'impose pour obtenir les échanges d'information et les coordinations d'actions concrètes qui font l'efficacité de la réussite éducative.

Là où les obstacles sont levés, parce que des années de coopération partielle et le charisme d'un leader ont fini par user les réticences, les résultats paraissent positifs. Les difficultés des enfants ou des jeunes sont repérées précocement. Le traitement est proposé au professionnel compétent. Les familles sont entendues individuellement et aidées à tenir leur rôle. Cela n'efface évidemment pas l'impact des maladies et des accidents de la vie familiale, ni les conséquences des inégalités croissantes à l'intérieur de notre société.

Au moins cette démarche coordonnée et personnalisée humanise le rapport entre le jeune, la famille et l'appareil administratif, et recrée une certaine confiance sans laquelle rien n'est possible.

B. Décentraliser pour expérimenter et évaluer ensemble.

1° Le service public et la crise de l'Etat.

Les actions concertées au plan local pour aider les jeunes à réussir s'inscrivent dans un vaste mouvement mondial, engagé en France depuis 1982, et qui consiste à rapprocher les pouvoirs publics du citoyen, afin qu'il puisse plus facilement participer aux décisions.

La France, unifiée depuis des siècles par l'Etat monarchique, puis républicain, vit mal cette crise de l'Etat central, devenu inapte à répondre à la complexification croissante des problèmes à traiter. L'idéologie libérale dominante le borne à un rôle d'arbitre chargé d'assurer la sécurité pour le bon fonctionnement du marché et de l'initiative privée. La construction de l'Europe et la mondialisation de l'économie, sans lesquelles nous n'aurions pas connu le fantastique développement des soixante dernières années, ont transféré au niveau international de nombreux pouvoirs législatifs et réglementaires, sur lesquels notre gouvernement et notre parlement n'ont pris que comme des acteurs parmi d'autres dans l'Europe ou dans l'OMC.

A cette réduction du périmètre de l'Etat par l'extérieur, qu'on peut juger excessive surtout parce qu'elle est très peu soumise au contrôle des citoyens, mais dont une grande partie reste source de paix et de progrès, s'ajoute une réduction de l'intérieur, qu'on peut appeler citoyenne. La décentralisation naît d'abord d'une exigence des gens de voir s'améliorer le service public qui les concerne. En se renforçant, l'Etat a trop souvent abouti à cogérer chacun des services dont il a la charge avec les seuls personnels concernés, en oubliant un peu les usagers. Le gouvernement et le Parlement sont trop loin des gens pour relayer l'infinie diversité de leurs attentes. Or autant la participation des personnels est légitime, autant celle des usagers l'est encore plus ; et s'ils ont le sentiment qu'on ne les entend plus, ils se transforment vite en simples clients, qui n'hésitent pas à faire jouer la concurrence.

La décentralisation du réseau ferré régional, en faisant des Conseils Régionaux les porte-parole efficaces des usagers, a sans doute sauvé la SNCF. Et l'impressionnante amélioration des locaux des lycées et collèges depuis que les Régions et les Départements en ont la charge a certainement freiné le malaise scolaire et réduit le glissement des classes moyennes vers l'enseignement privé.

L'Etat promulgue de plus en plus de lois et les applique de moins en moins, soit parce qu'on s'aperçoit après le vote que la situation est plus complexe que prévu et qu'on ne peut rédiger les décrets d'application, soit parce que se révèlent des oppositions trop fortes pour qu'on les affronte, ou tout simplement parce qu'on a voté une mesure qui paraissait bonne, mais qui n'était portée par aucune demande sociale. La loi ne s'applique que si la majorité du corps social la fait sienne.

Cet affaiblissement de l'Etat renforce a contrario le poids des grandes corporations publiques, qui finissent par apparaître comme confisquant le pouvoir de l'Etat, d'autant plus qu'elles sont seules de fait à pouvoir exercer massivement le droit de grève. Ce n'est pas sain, et ce n'est pas l'intérêt des fonctionnaires, qui sont au service de la nation, une nation qui n'est plus un roc homogène de Lille à Nice et de Strasbourg à Brest, encore moins de la Guadeloupe à la Réunion .

Service public et Etat ne se confondent pas. L'agent municipal qui entretient les rues participe du service public au même titre que le travailleur social du département, le technicien régional chargé des économies d'énergies, le juge dans son tribunal et le professeur dans sa classe. Chacun d'entre eux tire son unique légitimité de l'obligation qui lui est faite d'apporter à chaque citoyen la même attention et la même qualité de service, et d'incarner ainsi l'article 1 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du

Citoyen. Peu importe le niveau géographique de l'employeur, du moment que son caractère public l'inscrit sous ce principe.

L'affaiblissement de l'Etat central menace le service public, et si on ne réagit pas en rapprochant celui-ci du citoyen, la privatisation menacera le cœur de la République.

2° Garantir l'égalité des territoires et la laïcité.

La décentralisation doit répondre à deux craintes légitimes pour rester fidèle à nos principes républicains, la crainte de voir s'aggraver les inégalités entre collectivités, et celle de risquer de soumettre les enseignants et ceux qui gèrent des mineurs à des pressions politiques ou idéologiques incompatibles avec la laïcité.

Le risque d'inégalité d'abord. Notons que jamais l'Etat n'a garanti l'égalité réelle de traitement des citoyens et de leurs collectivités. Il a toujours mieux entretenu les grands axes ferrés ou routiers que les voies secondaires, et les élèves des lycées centraux des grandes villes ont toujours été mieux servis que ceux des banlieues ou des bourgs ruraux. L'expérience de 25 ans de décentralisation de la gestion des bâtiments des lycées et collèges montre que même les régions les plus pauvres ont su faire beaucoup mieux que l'Etat. Néanmoins la forte inégalité des bases fiscales entre communes, départements et régions est inadmissible et doit être corrigée par la solidarité nationale, donc par le budget de l'Etat, dans des proportions garanties par la Constitution.

La laïcité ensuite. Elle est au cœur du pacte républicain et donc de l'enseignement public. Actuellement, elle est garantie par le statut national des enseignants, par leur formation et le contrôle de leur travail par l'Etat, par leur indépendance hiérarchique vis-à-vis de tout pouvoir local. Et elle est menacée par la concurrence croissante qu'exerce l'enseignement privé religieux ou commercial, ainsi que par les informations pauvres en contenu, mais puissamment relayées, que diffusent la télévision, la radio, et Internet. Nous proposons de conforter les garanties actuelles et d'offrir à l'Education nationale pour la renforcer face à la concurrence et pour donner à ses élèves les moyens d'une lecture critique de l'information diffusée par les médias modernes.

L'indépendance de l'équipe enseignante d'un établissement en matière de pédagogie doit être reconnue par tous les partenaires de l'école, et contrôlée uniquement par les corps d'inspection de l'Education nationale. Dans chaque établissement, la démarche pédagogique définie par l'équipe enseignante devrait être portée à la connaissance des partenaires co-éducateurs représentés au conseil d'école ou d'administration. Ceci favoriserait la coordination des efforts et encouragerait l'innovation pédagogique, alors que l'isolement de chaque professeur dans sa classe et sa discipline encourage tous les conservatismes.

3° Plutôt que réformer d'en haut, expérimenter et évaluer ensemble.

Au schéma centralisé et descendant de l'Education nationale traditionnelle se substitue un nouveau schéma multipolaire au service du jeune et des familles dans tous les aspects de leur vie. L'Etat y reste l'acteur déterminant des grandes orientations et le garant des principes républicains, et il s'associe aux acteurs locaux représentant au plus près les habitants : collectivités territoriales, parents et associations partenaires. Le Ministère de la Jeunesse et des Sports a déjà, dans un domaine proche, vécu cette évolution sans y perdre d'influence réelle.

Avec ce schéma multipolaire disparaîtra un mot-clé du vocabulaire politique qui a déjà sombré dans l'impuissance ou le ridicule, mais qui a la vie dure, le mot de Réforme, avec un R majuscule, de l'Education nationale. Chaque ministre engage la sienne, et soit doit y renoncer vu la montée des oppositions (Savary, Devaquet, Allègre), soit la voir plus ou moins ignorée dans les établissements (les cycles de la maternelle au collège), soit la voir basculer dans le ridicule (l'interdiction de la méthode globale par Robien ou l'obligation pour les enseignants de venir se concerter les lundis de Pentecôte).

Les seules réformes suivies d'effet concernent le programme des examens, qu'il faut bien préparer. Elles ne font qu'accentuer la détestable tendance de notre enseignement au pilotage par l'aval et par les disciplines, au détriment de la formation du jeune à l'autonomie et à l'action collective.

De même qu'une loi votée ne s'applique que si elle rencontre une demande sociale, une réforme de l'éducation ne prend corps que si la société, les parents, les jeunes, les enseignants, les employeurs l'adoptent et la font leur. Le temps est passé de la confiance a priori, s'il a jamais existé.

Sur un sujet aussi complexe, nuancé et affectivement chargé qu'est une démarche éducative, on ne fait plus marcher soixante millions de français au pas. La démocratie participative fonctionne au sein de groupes limités, et ne peut monter que par étapes au niveau national,, si celui-ci sait être clair sur les principes et ouvert sur les méthodes et les organisations. C'est l'inverse aujourd'hui, et cela nourrit la crise de confiance envers les pouvoirs publics.

Si l'Etat accepte de ne plus tout faire parce qu'il constate qu'il ne le peut plus, la cohérence et la continuité des actions éducatives suppose une délégation de la mise en œuvre à un niveau local défini, avec des partenaires responsabilisés, des orientations nationales non négociables, une large place à l'initiative locale, et un contrat entre les parties d'une durée assez longue afin que chacun sache où il va même si la démarche est expérimentale.

La démocratie participative fonctionne bien pour la prise de décision rapide sur un sujet de proximité.

Dès qu'on agit dans un cadre institutionnel et dans la durée, des règles s'imposent :

- Les interlocuteurs doivent être représentatifs et réunir régulièrement leurs mandants, voire aller à leur rencontre ou en charger des professionnels. Ceci vaut pour les enseignants au plan de l'établissement, comme pour les parents d'élèves ou pour les élus.
- L'élaboration d'un contrat suppose que chacune des parties affiche clairement ses objectifs et ses propositions de prise en charge d'actions et ait réfléchi à ce qu'elle veut pour les enfants ou les jeunes. L'administration de l'Education nationale a bien entamé cette mutation des priorités vers la définition des objectifs et des méthodes. Le frein principal réside dans l'obsession de la sécurité juridique qui menace de tuer l'initiative et la découverte du monde extérieur en menaçant l'enseignant de poursuites pénales au moindre accident. Il faudra la combattre. Mais reste que tous les cadres de l'éducation sont rompus aux discussions avec les collectivités, du recteur au directeur d'école.
- Les collectivités, représentantes des habitants, préciseront également leurs projets et la manière dont ils s'insèrent dans la démarche globale. Nous y reviendrons, car c'est une révolution pour elles aussi, même si avec les démarches de contrat éducatif local ou de schéma régional des formations élus et fonctionnaires territoriaux ont acquis de bonnes pratiques d'élaboration collective.

- Les associations de parents d'élèves souffrent d'une faible participation d'où les plus modestes sont absents. Leurs élus doivent d'autant plus être aidés par les élus et les enseignants, et être informés des observations faites dans les actions de réussite éducative. Les parents peu connus de l'école feront l'objet d'invitations personnalisées dans l'établissement.
- Enfin les jeunes ont à conquérir leur citoyenneté avec l'aide des adultes. Le statut d'élève induit des contraintes évidentes, mais bien peu était fait pour l'apprentissage de la mobilité, de l'autonomie et du travail collectif avant que les collectivités ne financent des sorties pédagogiques, des séjours à thèmes et des projets de petits groupes où les jeunes sont acteurs. Encore aujourd'hui, trop d'établissements ne popularisent pas assez ces possibilités auprès des élèves qui en ont le plus besoin, et qu'il faut aider à construire et, initier leurs projets. Les crédits sont alors monopolisés par les élèves déjà autonomes, évidemment les plus aptes à présenter des projets séduisants. Cette aide à s'avère encore plus nécessaire dans les lycées professionnels et dans les CFA, où les adolescents approchent de l'âge adulte sans avoir eu par leur famille d'occasion de connaître d'autres milieux. La formation, dès l'école, des délégués de classe et des élus élèves dans les CA peut y aider, ainsi que la diffusion du projet d'établissement détaillant chaque action pour la réussite éducative. Là où des conseils de jeunes existent, ils devraient aussi pouvoir se saisir de l'ensemble des documents contractuels concernant cette réussite.

4° Parents, enseignants, élus, militants associatifs, tous vivent leurs contradictions.

Notre tradition de séparation verticale des différents domaines de l'action publique est si forte que personne ne se sent vraiment en responsabilité de la cohérence des actions pour la construction personnelle d'un jeune, sauf dans le meilleur des cas les parents, quand ils ont le temps, les connaissances et la disponibilité nécessaires pour accompagner la scolarité et les loisirs de leurs enfants. Et même dans les familles qui ont cette chance, on sait que l'adolescence est un passage délicat, et que le jeune a souvent besoin de trouver, hors du cadre familial, des personnalités et des règles auxquelles se confronter.

L'anonymat de la grande ville, le stress et le repli sur le couple qui caractérisent notre époque accentuent la solitude de nombreux jeunes, que ceux-ci tentent de combler avec les copains, qui sont un support parmi d'autres de la construction de la personnalité, mais un support à lui seul insuffisant et qui peut s'avérer enfermante s'il n'est pas équilibré par d'autres, dans la famille ou dans les activités socio-éducatives.

C'est là que les collectivités et les associations deviennent co-éducateurs : centres de loisirs et de vacances, centres sociaux et maison de quartier, clubs sportifs, écoles et clubs de musique ou d'arts plastiques proposent un foisonnement d'activités qui sont autant d'occasions de se valoriser hors du cadre scolaire et d'apprendre à réussir en respectant des règles. Et quand on a réussi quelque part, fût-ce en basket ou en rap, on y prend goût et on a envie de réussir ailleurs.

Mais c'est là aussi que collectivités et associations doivent avoir le courage d'afficher leurs objectifs et de gérer leurs contradictions. Car de même que l'Education nationale a tendance à privilégier les meilleurs élèves, c'est-à-dire les enfants des classes aisées, de même les élus et les responsables d'associations sont soumis à la pression des parents aisés et cultivés, qui veulent pour leurs enfants des activités de haut niveau, à contenu sélectif, dont ils acceptent de payer une partie du coût. Tous les élus, surtout dans les villes où voisinent classes moyennes et quartiers d'habitat social dégradé, connaissent ces arbitrages budgétaires politiquement difficiles entre volonté de garder de la mixité sociale, et donc de fixer les classes moyennes en offrant à leurs enfants ce qu'elles veulent, et volonté

de voir réussir les jeunes les moins favorisés en leur donnant accès à la fois, au plus faible coût, au soutien scolaire et aux activités de loisirs à vrai contenu éducatif.

Si enseignants, parents, responsables d'association et élus ne se disent pas leurs volontés et leurs interrogations dans ce débat qu'ils partagent bon gré mal gré, et s'ils n'arrivent pas à se fixer une stratégie commune qui va jusqu'au traitement individuel des cas les plus difficiles, la crise s'approfondira, les ghettos, riches ou pauvres, se multiplieront et le modèle social français s'effacera. Sur le terrain, on en devient conscient. Libérons les énergies et les initiatives !

5° Partager l'élaboration et l'évaluation du projet dans le respect de l'indépendance des acteurs.

Respecter l'indépendance de chaque catégorie d'intervenant conditionne la bonne marche d'un projet éducatif partagé. Elle part d'un diagnostic sérieux et fait en commun. La politique de la ville a fait naître les savoir-faire en ce domaine ; encore faut-il croiser l'audit des quartiers et l'audit des établissements scolaires qui les desservent, et ne pas se contenter de les juxtaposer. L'expérience montre que ce diagnostic détaillé, où chaque service apporte ses observations et ses questions, peut exiger une année, mais rend le travail en commun plus aisé ensuite.

Au terme du diagnostic, vient le contrat, où chacun inscrit les actions qu'il prend en charge, avec quels moyens, pour quels objectifs. Il fournit la grille de lecture pour l'évaluation. Si la pâte prend, c'est alors qu'apparaissent les synergies, et que chaque participant s'aperçoit qu'il peut aider le partenaire et être aidé par lui, au profit de la réussite des jeunes. C'est un moment très fort à vivre, quand un collectif solidaire se constitue ainsi, et que les barrières tombent.

La confiance s'entretient par des rencontres régulières, mensuelles pour les responsables, ponctuelles et rapides avec les professionnels concernés en cas d'urgence (souvent dans ce cas au téléphone, toute réticence disparue). Une fois par an un bilan d'étape associe le plus grand nombre possible d'intervenants dans chaque établissement ou association. Quand chacun y trouve de l'utilité et une bonne atmosphère, il n'y a pas d'absents.

Cela suppose un coordonnateur qui anime sans commander. Disons tout de suite que le maire est le mieux placé pour cela, s'il sait respecter les autres participants. Mais s'il sent un blocage, mieux vaut chercher un autre animateur mieux accepté, et doté d'une capacité d'entraînement comparable. C'est une lourde tâche, qu'on prend pour plusieurs années, mais qui place au cœur de la vie réelle.

L'évaluation, indispensable, découle d'un bon diagnostic et d'un contrat clair. Encore faut-il s'imposer de ne pas masquer les défaillances et leurs origines. Trop de projets éducatifs locaux se sont enlisés parce que les partenaires ne savaient pas pourquoi ils étaient ensemble. Les synergies n'étaient pas identifiées et les objectifs pas quantifiés.

Pourtant l'Education nationale sait quantifier par les évaluations à l'école ou au collège ; la mixité sociale se mesure dans une classe, un club sportif ou un centre social ; on sait affiner localement les données sur le chômage ou la précarité. Quand chacun rend compte aux autres de ses actions inscrites au contrat et des résultats obtenus, on peut en vérifier ensemble l'impact sur les indicateurs globaux de la population concernée

Jacques Guyard