

**Présentation des travaux du comité national de suivi
du dispositif « Plus de maitres que de classes »**

Marie-Danièle CAMPION, Recteur de l'académie de Clermont-Ferrand

INTRODUCTION

L'objectif est de présenter les travaux sur le dispositif « Plus de maitres que de classes » au sein de la refondation de l'Ecole. Plutôt que d'exposer les travaux du comité en fonction des différents rapports qui ont été produits, ce que j'aimerais c'est pouvoir partager les éléments qui me paraissent essentiels en les mettant en perspective. Il a été évoqué l'idée d'un dispositif vivant, d'un souffle. Le comité partage complètement cette analyse et cette vision du dispositif qui a peut-être pour vocation de faire évoluer le système éducatif.

1. L'état d'esprit du comité

Il a été institué en janvier 2014 comme étant **un comité de suivi et d'accompagnement**. Les termes sont parfaitement choisis, ils sont pesés et cela correspond très bien à la nécessité de le suivre et de l'accompagner dans la durée et de ne pas relâcher cet effort d'accompagnement. Ce comité a été mis en place dans la suite de la loi de refondation de l'Ecole de la République, puis des moyens affectés potentiellement à ce dispositif. Ce dispositif a fait l'objet de nombreuses discussions et controverses qui ne sont peut-être pas totalement closes. En effet, premièrement, on va de l'individuel au collectif et ce passage de l'individuel au collectif est important. Deuxième élément, c'est le concept d'un enseignant qui se repose sur un autre enseignant : c'est la notion de confort contre laquelle nous luttons. Et puis 3^{ème} élément, cette nécessité de suivi très précis de tous les dispositifs et en particulier de celui-là.

2. Les missions du comité de suivi

- le suivi du déploiement qualitatif : il faut y faire attention,
- le repérage des projets et organisations innovantes : le comité s'est posé la question de : qu'est-ce que l'innovation ?,
- l'accompagnement et l'articulation avec les autres dispositifs : il faut intervenir non seulement une dyade mais aussi l'ensemble de l'école. Quelle articulation avec les enseignants spécialisés et les RASED ?,
- le recensement des besoins de formation : qu'est-ce que cela veut dire ? Quel type de formation ? Avec qui ? Comment ?
- la définition des modalités de l'évaluation de l'efficience : l'efficience ce n'est pas l'efficacité, ce n'est pas la performance. L'efficience ce sont les résultats obtenus par rapport aux moyens mis. Dans les pays anglo-saxons, il y a 6 catégories d'efficacité, d'efficience, etc... En France, on peut dire globalement qu'il y a 3 types d'évaluation et là nous sommes sur de l'efficience à la française : les résultats obtenus par rapport aux moyens mis. Donc on voit bien et il faut y être très attentif, les moyens sont mis : pourquoi ?

Le comité a remis à Mme la Ministre un rapport en septembre 2015 et s'est vu confier une nouvelle mission (tout en continuant sur ses autres missions) : quel déploiement du dispositif notamment en Education prioritaire ?

3. La composition du comité

Il est composé d'experts : notre administration centrale, dans son regard bienveillant, a considéré comme expert autant les enseignants-chercheurs, les chercheurs, les formateurs, les inspecteurs, les conseillers pédagogiques, les RASED, les maitres+. On voit donc bien cette globalisation de cette notion d'expertise. J'associe aussi l'inspection générale, les partenaires professionnels et sociaux avec l'ensemble des organisations sociales, ainsi que les représentants du ministère, les collègues de CANOPE. Je salue cette volonté de faire consensus.

4. Les points de méthode de notre recherche de travail

Les membres du comité insiste sur l'importance de ces travaux de recherche, les auditions, les déplacements, les contributions écrites. Nous avons constitué un véritable thésaurus en auditionnant des personnalités diverses, avec des sensibilités différentes, avec un regard pointu.

Je voudrai aussi privilégier le rapport de l'IG de 2014 (http://cache.media.education.gouv.fr/file/2014/15/5/2014-031_Plus_de_maitres_que_de_classes_341155.pdf) qui a été consacré à ce sujet et qui nous a servi de point de repère, comme les repères de la DGESCO, comme les circulaires mais peut-être aussi comme point d'alerte. Je voudrai vous inciter à la lecture des derniers rapports de l'IG sur l'évaluation, l'innovation et l'expérimentation (http://cache.media.education.gouv.fr/file/2016/52/7/rapport_annuel_IG_2015_WEB_679527.pdf).

Ces rapports de l'IG, qui viennent de sortir pour l'année 2016, donnent des préconisations, des alertes, des centres d'intérêt, des incidences sur le système éducatif.

Le rapport pointe deux partenaires potentiels que sont les usagers et les collectivités. Dans le comité, il n'y a ni les usagers (familles, élèves) ni les collectivités. Ce qui veut dire qu'il est important que chacun d'entre vous, à l'échelon départemental, académique, de la circonscription, de l'école, vous ayez des contacts avec les usagers pour une raison très simple : on est sur un sujet où c'est la compréhension du système. Avec les collectivités locales, la question qui se pose c'est pourquoi un maitre supplémentaire et pourquoi pas une diminution du nombre d'élèves par classe.

5. Les principes d'actions du comité

Le comité s'est réuni 20 fois. Plusieurs principes :

- le principe d'action de l'accord : nous n'écrivons qu'à partir du moment où on est d'accord : c'est le principe de consensus. Des questions sont encore à discuter,
- le principe de s'appuyer non pas sur des croyances mais sur des réflexions scientifiques.

LE PLAN DE L'INTERVENTION

1. Quelques principes directeurs

Il faut **partir des besoins des élèves pour prévenir des difficultés et pour les résoudre**. L'objectif, qui est fixé par la loi de la refondation de l'Ecole, c'est la réduction des inégalités scolaires non pas dans le virtuel, non pas dans l'attendatoire, mais dans l'opérationnel, avec un centrage sur l'Education prioritaire, en particulier sur les axes 1 et 2.

La question est : « En quoi, sur l'Education prioritaire, le dispositif « Plus de maitres que de classes » contribue à la réduction à moins de 10% des écarts de réussite scolaire entre les élèves de l'Education prioritaire et les autres ? ».

Ce qu'il y a en filigrane, c'est toujours la loi de la refondation de l'Ecole qui est d'abord une loi qui porte sur une réforme pédagogique en lien avec les nouveaux programmes et le socle commun. Ce qui veut dire qu'il est **important de partir du projet école** c'est-à-dire partir des besoins que les enseignants analysent. C'est un **projet collectif** et non individuel. Ce projet se fonde sur **le principe de confiance**. Ce terme est revenu à plusieurs reprises lors de chaque réunion du comité et lors de chaque audition ou rencontre. Il y a donc **la nécessité d'un pilotage adapté, évolutif, qui soit dans l'accompagnement et très exigeant**. Il y a aussi **nécessité de formation** mais avec qui et comment, surtout lorsque nous sommes relativement isolés de lieux de formation reconnus. Et puis ce questionnement : **quelles évaluations ?**

A partir de ces grands principes, pour quelles raisons le comité a préconisé une montée en puissance progressive ?

2. La montée en puissance du dispositif

Nous avons pensé que ce dispositif n'avait d'équivalent nulle part ailleurs. Certains pourraient parler des dispositifs à l'étranger. Mais lorsqu'on les regarde de près, un étudiant ce n'est pas un enseignant formé. C'est un dispositif que l'on peut encore qualifier d'expérimental.

Je pourrai reprendre les propos de l'IG « Innovation et expérimentation : leurs incidences sur le système éducatif » de fin 2016 publié début 2017 (http://cache.media.education.gouv.fr/file/2016/52/7/rapport_annuel_IG_2015_WEB_679527.pdf).

Une montée en puissance et progressive **pour éviter les risques potentiels** :

- la mauvaise compréhension, l'insuffisance méthodologique, un dispositif imposé, une commande institutionnelle,
- la dilution et le saupoudrage : dans l'académie de Clermont-Ferrand, nous avons de petites écoles et en particulier rurales : comment travailler, mettre en place ce dispositif sans dilution sur un nombre élevé d'écoles ?,
- le manque d'organisation et d'explication sur la nature des tâches,
- le manque de motivation des équipes,

- la nécessaire acculturation à imposer du temps de façon à bien comprendre le sens du dispositif et lui permettre d'évoluer au cours du temps. Ce dispositif est bien centré sur l'Education prioritaire et sur les territoires fragiles en évitant de tomber dans un piège qui serait de faire paraître ce dispositif comme étant un ersatz vis-à-vis d'une suppression de postes. Donc, il ne doit pas être un suppressif à une suppression de postes,
- un centrage sur le CP et le CE1,
- la nécessité du besoin d'une analyse dans la durée pour conforter et affiner le déploiement et le suivi celui-ci.

Sur **un aspect plus technique**, pourquoi une montée en puissance du dispositif ?

- nous nous sommes aperçus qu'il y a différentes façons d'appréhender la dyade et l'exercice professionnel de la dyade entre maitre supplémentaire et enseignant de la classe (co-enseignement et co-intervention), de façon à les clarifier et à les préciser en sachant qu'au départ il n'y avait pas d'accord entre les membres du comité sur ce sujet,
- et puis un sujet fondamental, repérer dès le départ par le comité, la nécessaire acquisition de connaissances et de compétences des enseignants en lecture, écriture et mathématiques. Comment peut-on faire du « Plus de maitres que de classes » lorsque nous ne sommes pas formés sur ce niveau d'acquisition de connaissances et de compétences,
- ensuite, c'est un dispositif qui ne pouvait pas monter trop rapidement en charge parce que, pour une part, il est constitué d'une substitution de dispositifs existants et il est très difficile de les faire évoluer dans le temps. Donc il y a toujours l'historique,
- de la bonne volonté ne suffit pas, il est souvent nécessaire d'avoir un bon cadrage, même si c'est un cadrage souple.

3. Le repérage de projets et d'organisations

Nous avons supprimé le mot « innovant ». Pourquoi ? Parce que le comité s'interroge sur ce concept d'innovation. Il est plus sur les notions de « bonnes pratiques » et de « moins bonnes pratiques » et de travailler, de repérer sans aucune doxa. Dire qu'il y a de l'innovation quelque part cela pourrait signifier aussi qu'il n'y en a pas ailleurs. Nous nous sommes contentés d'**inviter à mutualiser des bonnes pratiques à échelon approprié** (ce qui ne veut pas dire ne rien faire). C'est cette responsabilisation de chacun et cette confiance vis-à-vis de l'ensemble des équipes. (cf. le CR un exemple de pilotage et d'accompagnement départemental : démarches et outils)

4. L'accompagnement et l'articulation avec d'autres dispositifs

C'est d'abord **un pilotage adapté et nécessaire** avec une structuration relativement forte et visible. Il doit donc être **souple, adaptable et à l'écoute**.

Au niveau de l'école, le dispositif s'inscrit dans un projet d'école accompagné, qui doit s'intéresser tout particulièrement à la **prévention de la difficulté scolaire ordinaire**. C'est aussi un **dispositif de remédiation**. Il doit permettre **d'organiser des échanges entre enseignants et pas uniquement au sein de la dyade**. Par exemple : par des observations renforcées, par des analyses d'obstacles didactiques... C'est vraiment la valeur du projet d'école.

Quand on parle d'école, l'ensemble du comité considère que **la place du directeur**, avec son identité professionnelle et son engagement, est tout à fait essentiel car nous dépassons la classe.

Si on évoque maintenant **la situation du maître supplémentaire**, nous avons beaucoup travaillé sur son recrutement et sur ses missions. Sur le recrutement, des positions très différentes existaient au départ. C'est un recrutement où il faut permettre suffisamment de souplesse, que ce soit fondé sur le volontariat, qu'on puisse avoir des fiches de poste, qu'il soit reçu sur entretien et que son action soit très claire au sein de la dyade. Ce n'est pas un maître+ à côté, c'est vraiment une dyade dans une équipe pédagogique. C'est la **notion d'équipe, de coopération professionnelle, de co-préparation, de co-enseignement, de co-intervention et de co-évaluation au sein d'une équipe pédagogique**. Il faut évoquer sa capacité à travailler en équipe mais cela va de soi.

C'est aussi **l'articulation avec les autres dispositifs existants** notamment ceux sur la remédiation de la difficulté scolaire. C'est le lien avec le maître E et les RASED qui surtout ne doivent pas être sorti du dispositif.

Il y a également la nécessaire **information aux partenaires** de façon à ce que le sens de ce projet soit compris.

Toujours au sein de l'école, ce sont les traces qui sont des éléments qui paraissent essentiels. Il faut disposer d'un **projet écrit sur la base d'un cahier des charges**. Ce qui nous est souvent reproché, c'est l'absence d'écrits. L'écrit c'est du temps de concertation donc du collectif. Il faut bien situer la place de chacun. On n'est pas sur de l'organisationnel, on est sur du travail pédagogique et non de la gestion du dispositif.

Il faut être attentif au recrutement et aux missions du maître supplémentaire de façon à ce qu'il n'y ait pas d'ambiguïté et que l'on puisse s'assurer, à chaque fois, que ce cahier des charges, que ces missions soient bien remplis. Il en va de la vie du dispositif dans la durée.

Un **journal de bord** est utile pour recenser les traces et les écrits qui sont relatifs au dispositif de suivi. Il permet la mutualisation des pratiques, de formaliser et d'organiser des temps d'échanges.

Au niveau de la maille de la circonscription, ça va être notamment l'identification des besoins pour donner des coups de projecteur, pour accompagner, pour suivre les projets, pour s'assurer des bonnes articulations, pour aider à la bonne compréhension du dispositif.

Pour la maille départementale, c'est à ses membres de définir le suivi, l'évaluation, la formation. Ce comité de suivi départemental pluri catégoriel est là pour élaborer un cahier des charges, pour définir les critères d'implantation de ce dispositif avec des fiches descriptives.

La maille académique vise surtout à éviter les disparités départementales, par exemple sur le cadrage des mouvements des personnels, sur les définitions de poste, sur les candidatures, sur les entretiens préalables. Il faut s'assurer d'un harmonieux fonctionnement au sein de chaque département.

La question de la reconnaissance professionnelle de l'ensemble des acteurs est également importante.

Concernant la place des IEN et des CPC, je salue l'engagement sur ces sujets compliqués. C'est la maille essentielle pour une bonne réussite du dispositif sachant que pour eux, la situation n'est pas simple pour plusieurs raisons :

- la demande est très forte : il y a des demandes d'accompagnement, de cadrage, de souplesse,
- ils sont à l'interface de demandes contradictoires : il faut trouver le bon dosage dans le pilotage, le suivi dans la durée et les réponses aux demandes des acteurs.

5. La formation

Nous demandons tous de la formation.

Il faut rappeler **l'implication des ESPE** qui est très souhaitable. Si vous relisez le dernier rapport du comité vous verrez que ce rapport montre que les ESPE sont plus ou moins investis. Nous nous retrouvons souvent seuls.

Il y aussi la nécessité d'une **formation en équipe** et pas uniquement le maître supplémentaire. Cela nécessite des besoins de remplacement. Avec des formations tant sur le plan didactique que sur les pratiques professionnelles, il est nécessaire d'articuler entre pilotage et formation, à la fois à l'échelon de l'école et de la circonscription. Nous devons nous adapter par rapport aux équipes de proximité et les équipes sont très différentes selon les territoires.

Il apparaît majeur que **les demandes des équipes soient formulées et écrites** afin d'ancrer le positionnement de chacun.

Grâce à l'action de l'IFE, du CNESEO et d'autres, nous disposons de nombreux travaux : la recherche « Lire et écrire » de Roland Goigoux, les conférences de consensus du CNESEO, d'autres synthèses sur la lecture. L'outillage de l'ensemble des équipes paraît un incontournable de la mise en place et de la mise en œuvre du dispositif.

6. L'évaluation de l'efficience

Le dispositif focalise beaucoup d'attention. Depuis sa création, cela va bien au-delà des moyens qui sont mis. Cela va de la responsabilité d'un changement peut-être en profondeur du système éducatif. Au départ, la question des moyens était

certainement posée mais pas forcément avec la même acuité. C'est la démarche d'évaluation au sein de l'école et au-delà de l'école, c'est aussi l'évaluation de l'Education prioritaire.

L'évaluation est très complexe, le comité s'est posé beaucoup de questions. Quel est le niveau d'évaluation ? National ? Académique ? Départemental ? Ecole ? Une démarche nationale bien évidemment.

Comment évaluer l'Education prioritaire et comment détacher le dispositif « Plus de maitres que de classes » de l'évaluation et de l'Education prioritaire ? C'est un véritable sujet qui sera posé. En effet, comment dire que c'est le dispositif qui contribue pour tant de pourcentage à la réduction des écarts ?

Il est important de pouvoir mettre en place, à l'échelle de l'école et certainement au-delà, des outils d'évaluation adaptés et comment arriver à cette forme d'harmonisation afin d'éviter les critiques sur des outils d'évaluation qui ne seraient pas adaptés ou qui seraient « bricolés ». Donc il faut bien bâtir vos outils d'évaluation de façon qu'ils soient robustes notamment pour évaluer les progrès des élèves, ce qui nous intéresse.

QUELQUES ELEMENTS DE CONCLUSION

Il s'agit d'un regard partagé sur la classe, sur les élèves et leurs difficultés. C'est un regard qui permet :

- **un suivi au cours du cycle,**
- **un temps de travail en commun,**
- **de travailler ensemble sur la formation, sur l'évaluation.**

Ce dispositif diffuse et existe déjà dans le secondaire avec des formes de co-enseignement, dans l'Education prioritaire. C'est une partie de la réforme du collège. On travaille autant sur :

- la **dimension de prévention que de remédiation vis-à-vis des élèves** et en particulier ceux qui sont éloignés de l'école
- **la pratique enseignante** mais il ne faut pas que la pratique enseignante se fasse au détriment de la réussite scolaire.