

Pratiques de formation (Analyses)
Université Paris VIII. Formation permanente
Numéro 24, Octobre 1992 ("LES IUFM : ENTRE
FORMATION ET CONFORMISME")

L'IUFM : lieu de projet ou univers administratif ?

AUTO-PRESENTATION

ou

**POUR TROUVER BELLE LA TEMPETE,
IL FAUT ETRE SUR LA TERRE FERME (1)**

Avant même d'aborder la genèse de ce numéro, il me faut clarifier rapidement pour le lecteur, ma position vis-à-vis des IUFM et de la formation des maîtres qui m'a fait passer d'une position pleinement impliquée à un statut d'observateur extérieur. J'ai travaillé pendant huit ans en École Normale, dans la Seine-Saint-Denis, comme formateur dans les moyens de communication (langue française, écrit et audiovisuel), en menant une activité de recherche, dans un foisonnement continu de projets interdisciplinaires autour de l'individualisation des formations, du fonctionnement de réseaux, de l'introduction des - technologies nouvelles - dans le système éducatif...

J'ai vu, de l'intérieur, les préparatifs de la réforme des IUFM, la mise en place des IUFM expérimentaux de Lille, Grenoble et Reims. Élu en 1991 Maître de Conférences en Sciences de l'Éducation dans un IUFM, j'allais occuper un poste en charge de l'introduction des technologies nouvelles. Passage au statut d'« universitaire », prolongation, a priori, de tout ce que j'avais mené depuis huit ans, avec, a priori, une plus grande liberté d'action, tout aurait pu paraître attrayant...

Finalement, malgré d'excellents contacts avec les collègues qui mettaient en place cet IUFM, (là comme ailleurs, il n'est pas tant question de personnes que de nature de l'institution), j'ai renoncé à ce poste, et abandonné la formation des maîtres le 1^{er} octobre 1991, jour de création de IUFM de Créteil, voyant se profiler la disparition possible de tout ce qui m'avait intéressé en École Normale

L'IUFM, produit d'une Procréation Médicalement Assistée, risquait de développer génétiquement une hypertrophie administrative, une entrée exclusivement hiérarchique des problèmes de formation, auxquelles je ne souhaitais pas, dans l'immédiat, avoir à me confronter dans le cadre d'une pratique professionnelle quotidienne. Il devait fondre d'office des

institutions préexistantes, dominer des résistances corporatistes, surmonter des problèmes géographiques, faire vivre de nouvelles valeurs de formation, et à cette fin, on commençait par générer une super-bureaucratie, qui coiffe les institutions préexistantes... L'intérêt des acquis possibles, sur lesquels il est peu utile de revenir, était d'entrée menacé par une approche qui ne laissait pas d'autre place aux sujets travaillant en IUFM que celle d'exécutant de textes administratifs(2).

C'est peut-être de voir ma position ambivalente, récemment à l'intérieur (intérêt pour la formation des maîtres, connaissance du terrain) et maintenant à l'extérieur (attentiste, en retrait de l'institution, pour me donner le confort de l'observateur, et si possible le recul de l'analyse), qu'est née, à Paris VIII, l'idée de me confier la coordination de ce numéro de *Pratiques de Formation*.

A coup sûr, en me retirant de l'IUFM je gardais au moins pleine liberté de pensée et d'expression sur le problème de la formation des maîtres, ce qui, et on va y revenir, n'est peut-être plus un cas obligé en IUFM.

DE QUOI PARLER ET COMMENT ?

La première idée qui vint à l'esprit fut, (on était au mois d'octobre 1991, au moment de la naissance officielle de ces Instituts) de porter un regard sur les conditions de leur naissance et de leur installation en partant de celui dont je venais, celui de Créteil. Formé de trois anciennes Écoles Normales, deux centres du technique, d'un CPFI, et lié à trois universités (Paris VIII, XII et XIII, il me semblait un terrain assez riche pour être observé.

Le meilleur moyen me parut de demander à des acteurs situés à des endroits différents, de porter un regard sur l'objet naissant. Il fallait, dans un premier temps, créer un faisceau d'éclairages convergents qui permît au regard extérieur du lecteur de ce numéro de comprendre à la fois des logiques multiples, des traditions et cultures de formation variées, des problématiques, des représentations, des enjeux et des pratiques différents, liés aux positions institutionnelles des acteurs que je contactais.

L'autre partie du numéro, dans mon esprit, devrait élucider, à son tour, ces prises de position forcément divergentes, en en rendant intelligibles les enjeux à long terme, au travers d'analyses menées plus loin de l'action même de construction.

Contact est donc pris avec des membres de cette nouvelle institution, dans le mois même de sa création. Je leur demande de clarifier par écrit ce qu'ils entendent par formation d'enseignants, et dans un premier temps, soit de tenir un journal, soit de dresser le relevé de ce que l'IUFM permet de nouveau, ou au contraire empêche, pour pouvoir ultérieurement, dans l'année, joindre ces éléments dans une analyse globale. Une dizaine de contacts positifs sont établis, et l'ensemble des fonctions me semble représenté, des ex-CPR aux néo-Universitaires, des Sciences de l'Éducation aux ex-Directeurs d'Écoles Normales, des exPEN aux Instituteurs

Maîtres-Formateurs, de la Présidence d'Université aux philosophes, un peu à part(3), et aux conseillers pédagogiques en collège.

Déjà quelques voix extérieures (Universitaires travaillant en Formation des Maîtres, Mafpen, AECSE ...) affichent la plus grande prudence face à mes propositions. On me fait savoir qu'*il n'y aurait rien à dire*. Contexte politique, très grande jeunesse de l'institution, il s'avérerait qu'il n'y a pas d'opportunité à parler de la genèse et de la naissance des IUFM.

Tant pis. Le numéro s'annonçait somme toute bien fin novembre.

DU SILENCE A LA PEUR ?

Ce numéro a aujourd'hui une tout autre allure. Les articles issus de l'IUFM de Créteil en ont à peu près disparu. *Un emploi du temps trop chargé toute l'année, une obligation de réserve qui s'impose, l'impossibilité d'évoquer sans détours les conflits qui tissent le travail quotidien, car il ne faut surtout pas en parler, l'impossibilité soudaine et définitive pour moi de joindre tel responsable qui avait promis un article, se sont succédé rapidement.* Aux Maîtres de conférences, IPR, ex-PEN, Directeur adjoint, instituteur maître-formateur etc. qui se sont récusés, il conviendrait d'ajouter le cas de l'article d'un directeur d'IUFM (pas de Créteil, lui) qui, in extremis, pourrait être ôté du sommaire pour non autorisation de publication...

Le Directeur de l'IUFM de Créteil lui-même, averti de mon projet, et sollicité pour une entrevue où j'espérais recueillir son opinion sur ce problème et d'autres, ainsi que sa vision de l'IUFM dans son ensemble, m'a répondu que *son emploi du temps ne lui permettait pas d'accéder à ma requête*.

Le silence se généralisait donc en ce printemps 1992.

Je suis donc allé interviewer ceux qui, devenus soudainement muets de leur plume, ont accepté de me parler en détail, et c'est tout simplement une peur devant la tournure des événements qu'ils m'ont évoquée. *Quand on a des projets qui tiennent à cœur et qu'on veut réaliser, on ne peut absolument pas parler de l'institution. Il y a trop de risques* (4), me suis-je vu expliquer. Le projet, raison de garder le silence...

L'IUFM de Créteil n'aime donc pas parler de lui, et il ne semble que ses membres n'aiment pas beaucoup à parler de lui, sauf à supposer que ma qualité d'ancien collègue ou le nom de cette revue soient des éléments déterminants dans le silence. Loin de moi l'idée de le comparer à la *grande muette*, mais sa naissance ne sera pas décrite de l'intérieur, comme prévu, dans ce numéro, faute de voix suffisantes en nombre. Les témoignages qui en émanent n'en perdent en rien leur valeur, tout au contraire. Peut-être même seraient-ils la preuve d'un certain courage.

Pour moi, il me restait, afin de ne pas complètement renoncer à mon projet initial, à me transformer en enquêteur, à reprendre mes contacts dans

L'IUFM, en nouer de nouveaux, à tous les échelons de cette nouvelle hiérarchie, du conseiller pédagogique au Directeur adjoint pour tenter de comprendre à la fois ce qu'était cet IFUM, et les raisons de ce black-out de fait.

Pour des raisons évidentes, je ne donnerai, aucune indication permettant d'identifier mes sources.

GENESE

Reprenons les choses du début, en tentant de mettre à jour des logiques, de donner des critères qui resituent la naissance de l'IUFM de Créteil dans son contexte.

On ne peut décider ici si le genèse de l'idée d'IUFM remonte au rapport du Recteur Bancel ou, antérieurement, à une note rédigée, pour le Ministre Lionel Jospin, dès son arrivée au Ministère de l'Éducation Nationale, par son conseiller Claude Allègre, et éloquentement intitulée « *Comment faire du neuf avec du vieux* ». Certaines mauvaises langues vont jusqu'à prétendre que l'inspiration majeure de nombre de réformes entreprises sous leur direction, de l'école élémentaire à l'université, y trouve sa source. Il se serait agi, après un recensement dans les secteurs visés, des moyens et institutions préexistants, de les fondre, en habillant cette fusion d'un discours nouveau, sans perdre de vue à aucun moment des préoccupations d'une diminution des coûts. On sait que, depuis longtemps par exemple, les Écoles Normales d'Instituteurs, avaient auprès de certains gestionnaires ministériels la réputation d'être des gouffres financiers.

Toujours est-il que la matière première était sinon vieille, du moins chargée d'histoire. Les institutions fondues dans l'IUFM possédaient une identité clairement établie, intériorisée par leurs membres, acquise pour deux des trois composantes au cours d'une longue histoire (5), et elles s'articulaient sur des systèmes d'information et de décision, des territoires symboliques et matériels, des terrains de juridiction, des sources et des modes de légitimité, et au quotidien, des modalités de formation, des habitudes de gestion et de travail qui leur étaient propres.

Les Écoles Normales étaient riches de leurs réseaux d'Écoles et de classes d'application, de leurs liens avec les Inspections départementales, les Maîtres Formateurs et Conseillers pédagogiques, de leur histoire avec leur Conseil général et leur Inspection académique, tous facteurs qui avaient contribué à les façonner et les faisaient vivre de manière spécifique. La tradition de l'enseignement technique structurait, autour de ses valeurs propres et de ses terrains, les ENNA. Les CPR, plus récents, hétérogènes aux autres composantes, et beaucoup plus légers en personnels (ils étaient souvent hébergés dans des locaux qu'ils ne possédaient pas en propre) venaient plus ou moins se greffer.

Quelles conditions ont présidé à leur fusion? Et cela aurait-il pu être différent?

Peut-être faudrait-il remonter à la constitution dans les années 1969-1971 des universités créées par la loi Edgar Faure, pour trouver un point de comparaison. A l'époque aussi, il s'agissait de faire naître des institutions d'enseignement supérieur, en l'occurrence des Universités, à partir d'anciennes facultés, chargées d'histoire et de cultures variées.

Les contraintes géographiques ont alors joué, mais sans être décisives. Si Nanterre, en tant que telle, se retrouva dans Paris X, on vit en revanche démembrer le bâtiment de la Sorbonne, les locaux de Censier, Jussieu etc. pour les partager entre des entités distinctes, preuve que le critère de lieu n'était pas tout à fait contraignant.

Les choix disciplinaires, bien sûr, pesaient. Paris IV regroupa des enseignements de lettres, Paris II de Droit-Sciences économiques, mais ils n'étaient pas ni les seuls enjeux, ni le seul moteur. On vit un département de lettres apparaître dans l'Université Paris VII, pourtant à dominante scientifique, les linguistes opter selon leurs critères propres pour Paris III, V, VII, VIII etc.

C'est que, au principe du mouvement, se trouvait une relative liberté des unités (dirigées par un professeur de rang A cependant) de se regrouper sur un projet commun qui serait celui de la future Université. D'où négociations, choix, engagement des acteurs dans le cadre d'une construction commune. D'où aussi les identités fortes de ces universités, dont l'naissance n'était pas exclusivement commandée par des critères géographiques. Identités liées à des clivages de toute nature qui les opposent aujourd'hui encore à ce jour. Les études de lettres à Paris IV, Paris VII et Paris VIII ne sont pas identiques, la linguistique n'est pas la même à Paris IV, III, V et VIII ; ni le Droit à Paris I et Paris II... Ces établissements sont clairement identifiables et pas seulement par leur chiffre de référence... Preuve qu'ils existent.

Récemment encore, un département a quitté une Université de la région parisienne pour rejoindre une autre, avec armes et bagages. Preuve de choix, de projets compatibles ou non entre les acteurs.

De fait, dans le cas des IUFM, d'entrée, cette possibilité ne fut donnée à aucun des acteurs, et c'est comme résultat d'une manipulation génétique, (oeuvre d'un *manipulateur*, agissant selon sa logique propre), qu'il faut considérer l'IUFM pas comme la mise en oeuvre d'un projet des acteurs.

En cela, sa création s'oppose totalement de celle des Universités. Décrétée d'en haut, elle a été la fusion programmée (avec un calendrier imposé), administrative (sous la houlette de chefs de projet nommés), et académique (sur la base des circonscriptions géographiques des Rectorats) des CPR, ENNA et Écoles Normales.

PREMIER EFFET :

UN REMODELAGE DES CIRCUITS

D'INFORMATION ET DE DECISION

Quels sont les points de repère qui émergent de cette turbulence institutionnelle ? Suivons les choses au ras du terrain, en tentant d'être le plus objectif possible.

Année 1990-91. La fusion est annoncée, programmée, ordonnée. Dès avant la date fatidique, des groupes, fort restreints, constitués sur le principe de la cooptation, (mais qui coopte le premier membre ?) travaillent sur une maquette. « *J'ai travaillé longtemps sur la maquette de l'IUFM dans un groupe puis ce groupe s'est arrêté de travailler parce qu'un autre groupe a commencé à travailler dessus sans qu'on en soit prévenu (6)* ». Ce fonctionnement va se répéter. Puis, une maquette a dû être déposée au ministère, en juillet 1991. En tout cas, (et je travaillais encore à l'IUFM), elle n'a pas été soumise aux personnels que je connais.

L'été 91 passe. Première rentrée dans un IUFM. C'est la nouveauté. Quelle face de lui-même l'IUFM donne-t-il à ses membres, ses salariés?

On a commencé par nous présenter un organigramme hiérarchique administratif. Puis, il a fallu se réunir par disciplines et thèmes avec la consigne « Faites des propositions de projets pour les formations communes (7) ».

Injonction paradoxale s'il en est, induisant des formes de communication pathologiques, qui rappelle le « *Soyez spontané* » de Watzlawick, le « *Ayez un projet !* » se double d'une instance administrative qui validera ce projet, et le reconnaîtra digne des formations communes, cette épine dans le pied des IUFM (8) La composition de la commission reste toutefois ignorée de personnels à qui on ne demande que de *projeter*, réservant la décision à d'autres instances. On verra que ce fonctionnement, typique d'une dépossession contradictoire avec l'énoncé même du terme de projet, se répète dans d'autres situations.

Le *repérage* nouveau proposé est en tout cas clairement *administratif*. Il va l'être d'autant plus que les ex-Ecoles -Normales (9) qui fonctionnaient comme centres départementaux, se gérant elles-mêmes en liaison avec l'Inspection académique et le Conseil Général de leur département se voient devenir les périphéries d'un nouveau centre, et doivent tout apprendre des nouveaux circuits de l'information et de la décision mis en place. Tout se décide maintenant à la Direction, mais la Direction n'est plus là où elle était.

Avez-vous un *projet* qui implique des moyens ? Il ne s'agit plus de pousser une porte pour le présenter, il faut maintenant passer par la voie hiérarchique (10). Au contraire, ce qui ne touche qu'aux contenus de formation peut souvent se résoudre par des voies horizontales, sans remonter vers la Direction.

Et cette voie se modifie de manière significative.

Une bureaucratie est fondamentalement un ensemble d'alvéoles reliées par des canaux. Dans les alvéoles travaillent des spécialistes qui font transiter par les canaux, vers le haut ou vers le bas, divers flux d'informations. Les canaux, eux, sont contrôlés par des *managers* qui tirent leur pouvoir de ce contrôle. En multipliant le nombre d'alvéoles et de canaux, on augmente la bureaucratie, mais pas toujours la qualité de l'information recueillie en bout de chaîne, ni le fonctionnement de l'ensemble.

Or l'IUFM est une machine énorme, qui fédère des ensembles administratifs préexistants, situés sur des lieux éloignés les uns des autres. Pour contrôler toutes ces structures, il lui faut créer d'autres alvéoles, qui coiffent l'ensemble, et bien sûr de nouveaux canaux, mais on transforme aussi le rôle de certaines alvéoles. On assiste donc à une multiplication des canaux et des managers, des alvéoles et des spécialistes.

Création d'une part. Les anciennes Directions de Centre, qui se géraient seules, sont relativement dépossédées : elles se voient coiffées non seulement de la Direction de l'IUFM, qui leur ôte des prérogatives administratives et financières, mais aussi d'une nouvelle alvéole, la Direction d'Études, qui supervise un secteur d'enseignement (élémentaire, secondaire ou technique) sur l'académie et les sépare un peu plus du centre de décision effectif.

Transformation d'autre part. Les anciens intendants d'École Normale, qu'on appellera désormais Directeurs *Administratifs et financiers*, voient leur rôle s'affirmer et deviennent des pièces maîtresses du nouveau dispositif.

Faites un projet ! Il devra passer par le Directeur-adjoint de votre centre, puis par le Directeur administratif et financier, puis par le Directeur d'Études, avant d'arriver, éventuellement, chez le Directeur d'IUFM qui le soumettra à une commission, dont vous n'avez besoin de connaître ni la composition, ni les critères, ou dates de réunion... Tout ce qui en est dit est que ses membres sont *nommés*.

Ce remodelage sera d'autant plus sensible que, sous le vocable *a priori* paradoxal de *décentralisation*, s'opère durant l'année une large redistribution de compétences administratives et financières de décision, qui se déplacent des *centres* (ainsi nommés bien que devenus *périphérie*) vers la Direction de l'IUFM.

SECOND EFFET : UNE RELATIVE DEPOSSESSION DES PERSONNELS

Le second effet immédiat de la création des IUFM est un déplacement, sinon une perte, des identités statutaires chez les formateurs en place.

Les Écoles Normales possédaient des personnels aux statuts variés : Directeurs *d'École Normale*, Professeurs *d'École Normale*, Instituteurs Maîtres formateurs et Instituteurs animateurs principalement. A la

différence des CPR, (les IPR ne sont certes pas menacés statutairement), ces catégories doivent s'adapter à des statuts nouveaux qui seront conformes à l'institution Universitaire.

Comment le problème leur est-il présenté ?

Mis à part les Directeurs, qui seront pour la plupart « évacués par le haut » (promotions comme Inspecteurs d'académie, IPR ou ... mise à la retraite), les autres doivent s'intégrer à des corps existant déjà dans les Universités. Il faut normaliser ces statuts, mais la manière d'aborder le problème conditionne la relation ultérieure des personnels à l'institution.

Que faire des Instituteurs animateurs et Maîtres formateurs?

Ils découvrent avec surprise au moment des élections au Conseil d'administration qu'ils sont classés comme ATOSS. Qui dit changement de catégorie dit changement dans les obligations de service, les indemnités, les perspectives de carrière... Ils n'estiment pas gagner au change.

On aurait pu imaginer un recensement préalable des compétences et des tâches réalisées. A moins que cette attitude ne s'explique par le fait que ces personnels (spécialisés en informatique, audiovisuel, documentation) ne se rattachent à aucune discipline d'enseignement ce qui les exclut de facto d'une vision administrative de la formation (11)... Au-delà du désagrément matériel, se découvre, caractéristique, un glissement qu'on fait subir à des personnels qui assurent des tâches de formation et d'animation vers un statut situé entre celui d'agent administratif, et celui de responsable de matériel ou d'ouvrier d'entretien.

Au-delà de l'anecdote, un fonctionnement administratif, qui repose sur une méconnaissance du travail effectué, des compétences existant sur le terrain, des statuts et même de l'existence même des personnels (12).

Que faire des professeurs d'École Normale?

Travaillant souvent depuis longtemps dans ce secteur, ils ont la caractéristique d'enseigner aux niveaux Bac + 3 à Bac + 5, tout en restant statutairement enseignants du secondaire. Ils vont donc être « assis » sur des postes de professeurs agrégés du secondaire dans l'enseignement supérieur. Conséquence : ils ne semblent plus titulaires de leur poste, et doivent, après avoir opté pour l'UFM, voir leur choix validé par une commission, qui peut éventuellement les renvoyer dans le secondaire.

A ce jour, (juin 92), sans certitude, c'est ce qu'ils comprennent de leur sort. Sur la composition de la commission, les critères qu'elle choisira, la fréquence à laquelle ils devront la revoir pour rester légitimés (tous les trois ans?), une fois encore, on le devinera peut-être, point d'information.

Seul fait certain, certains enseignants non-titulaires ayant déjà quitté l'UFM, se voient remplacés systématiquement soit par des agrégés (13), soit par des maîtres auxiliaires, et d'autres personnels qui travaillaient sur place mais n'étaient ni agrégés ni maîtres auxiliaires doivent partir.

Là encore, on aurait pu imaginer d'autres moyens de recenser les compétences déjà présentes et de les dynamiser...

Pour les personnels de formation donc, une des premières conséquences aura été l'insécurisation statutaire, la seconde étant un sérieux tour de vis budgétaire, dont les effets ont été assez clairement perçus tant en CPR qu'en

ex-Ecoles Normales pour transparaître dans les entretiens que j'ai eus, sans que je pose de question à ce sujet.

Les personnels sont donc souvent passés d'une situation d'identité professionnelle forte à une situation de fragilité statutaire, assortie d'un renforcement du poids hiérarchico-bureaucratique et d'un tour de vis financier. On ne s'étonnera pas que lors du premier conseil d'administration de l'IUFM, les syndicats aient posé des demandes d'information (refusées par ailleurs).

Dans le même temps, on leur demandait de présenter des projets, alors que, somme toute, rien de décisif ne changeait dans l'organisation des formations.

Un des traits de la situation est en effet que finalement, les structures de 92-93 à Créteil ont foncièrement été les mêmes que l'année précédente (14), à la réserve des formations dites communes.

TROISIEME EFFET : UNE ORGANISATION SPECIFIQUE DE LA FORMATION

Le rapport de *Peretti* proposait, en 1982, une *réorganisation des formations initiales renouées par leurs liens à la formation continue des personnels* tandis que la loi d'orientation sur l'éducation précisait en 1989 de son côté que *Les IUFM participent à la recherche en éducation conduisent les actions de formation initiale et continue des personnels enseignants* (15).

Pour ce qui est de la liaison entre formation initiale et formation continue, elles sont déconnectées, plus encore qu'avant si on prend en compte d'une part la diminution massive des stages de formation continue pour instituteurs, faute de moyens de remplacement (16), d'autre part le rôle de la MAFPEN qui reste en charge de la formation continue et pourrait même l'an prochain prendre en charge les lauréats des concours qui ont déjà enseigné comme titulaires.

Pour ce qui est de la recherche, le sujet étant évoqué dans ce numéro (17) par ailleurs, je me contenterai de noter que la communication pour les équipes INRP (18) déjà en place n'a pas toujours été facilitée lors de la mise en place de l'IUFM de Créteil. De manière anecdotique mais significative, une des premières interventions de la nouvelle autorité administrative de l'IUFM, avant toute mise en place d'un Conseil Scientifique, a été de demander un compte rendu de recherche aux enseignants associés à l'INRP pour renouveler leurs heures de décharge (converties dans le même temps en heures complémentaires d'enseignement supérieur entre leur départ de l'INRP et leur arrivée sur les bulletins de salaire ...) et de filtrer la communication de l'INRP vers les équipes (appels d'offre ...) comme celle des équipes vers l'INRP quand elle passait par la voie hiérarchique. La recherche, de relativement autonome qu'elle était, passait sous le contrôle total de l'autorité administrative. Représentée par un simple carton sur une table durant des mois, elle devra bien prendre toute sa place dans une structure aussi importante, mais quel passif sera déjà accumulé avant de commencer... ?

Comment évaluer la diversité des situations des IUFM, quels critères choisir? Dans le cadre des changements en cours, les textes ministériels ayant établi des structures administratives monocéphales (19), les situations dans les IUFM dépendent beaucoup des équilibres (ou déséquilibres) internes qui ont pu se mettre en place face à l'autorité administrative, c'est-à-dire de rapports de force et de structures locales.

A la lumière des problèmes recensés dans l'IUFM de Créteil, on pourrait se poser à propos des IUFM en général quelques questions ayant trait à la communication dans ces établissements, à leur identité propre, à la motivation des personnels, aux projets et à la recherche qu'ils peuvent mener. Rappelons simplement des principes exposés récemment dont on pourrait mesurer les effets en IUFM s'ils y étaient appliqués :

Les élèves et les étudiants élaborent leur projet d'orientation scolaire, universitaire et professionnelle en fonction de leurs aspirations et de leurs capacités, avec l'aide des enseignants et des personnels d'orientation. Les collectivités publiques et les entreprises . y contribuent. ,

Pour épanouir et fortifier la vie des établissements, il faut créer un esprit de solidarité, aussi la loi fonde-t-elle la communauté éducative (20)

Et cette idée quasi révolutionnaire :

Les membres de la communauté éducative sont associés à l'élaboration du projet (21) (...) dont l'élaboration nécessite la participation de toute la communauté éducative et de tous les partenaires (de l'école) (22).

DES QUESTIONS SUR LES IUFM

La motivation

Les anciens centres ont perdu en autonomie, ils sont devenus périphérie. Ont-ils gagné en identité? en facilité de fonctionnement (23) ?

Quelle stimulation les personnels qui ont perdu en sécurité de poste se voient-ils offrir pour développer des projets ? En particulier on peut se demander si ils se voient associés à ce qui pourrait ressembler à un projet d'entreprise motivant, et s'ils peuvent eux-mêmes développer plus facilement leurs propres projets de formation. Par exemple, leur facilite-t-on les liaisons avec d'autres organismes ? Il est des IUFM où les appels d'offres circulent, d'autres où ils ne sont pas diffusés.

La communication interne

Dans quelle mesure l'inflation des circuits bureaucratiques, rendue nécessaire par le sur-dimensionnement des nouveaux IUFM et la dispersion géographique, est-elle compensée par un développement des circuits d'information interne, qu'ils soient pyramidaux ou en réseaux ?

Pour la communication verticale, existe-t-il un journal de l'IUFM ou non ? Si oui, qui peut y écrire? est-ce sous censure administrative ou non ? Y a-t-il eu des assemblées générales du personnel en présence du Directeur ?

Si la réponse à ces questions est négative, comment le retour, du bas vers le haut est-il assuré de manière formelle ? En d'autres termes, quelles

possibilités les personnels ont-ils pour se faire entendre autrement que par la voie écrite hiérarchique ? Pour la communication horizontale, existe-t-il des commissions, des séminaires communs entre personnels d'origine différente ? Comment sont-ils organisés ? Quelle part d'initiative les personnels peuvent-ils prendre ? Lors des rencontres au sein de conseils, comment sont favorisés les projets communs (projets non imposés par l'autorité) (24) ?

Quelles relations se développent entre les syndicats et l'administration, les situations pouvant aller de la communication normale au déni total ?

L'identité propre des instituts

Quelle identité développe l'IUFM ? S. Bonnafous, par ailleurs chargée à la communication interne dans l'université Paris XII, partie prenante de l'IUFM, expose la logique identitaire des Universités (25) et les avantages qu'une Université gagne à permettre à son personnel d'avoir des références claires. Citant P. d'Iribarne elle explique que *l'organisation des entreprises en baronnies, (nous parlerions plus volontiers de « chapelles » pour les Universités) est source de nombreuses difficultés et dérive dans la gestion, elle est aussi un puissant facteur de motivation professionnelle, qui incite par exemple beaucoup d'enseignants et administratifs des Universités aller bien au-delà de ce que le simple accomplissement de leur service exigerait et à pallier le déficit de moyens par une forme de « dévouement » à ce qu'ils estiment être « la bonne cause ».*

Ne pourrait-on poser que l'IUFM, comme une entreprise, doit avoir un projet de communication, qui prenne en compte les caractéristiques du projet d'entreprise et des valeurs pivot dont il s'agit de faire la promotion auprès de publics internes et externes à l'entreprise. En ce sens, si il communique davantage avec son environnement, l'IUFM doit aussi communiquer davantage avec lui-même en s'adressant à son nécessaire leader d'opinion : ses salariés (26).

Du projet.

A demander aux IUFM le texte de leurs projets, on mesure, au peu de réponses qu'on obtient, soit un état d'inachèvement de ces projets, après une année de préparation et quasiment une année universitaire de fonctionnement, soit une réticence à les publier (27).

Dans la plupart des cas, il s'agit plus d'une maquette, d'un plan de formation fondée sur des découpages horaires que d'une politique réelle de projet.

Une lecture attentive des préambules peut éclairer sur des difficultés virtuelles, redoutées et sans doute évitées. On peut ainsi lire ainsi : *Les relations avec les autorités académiques (Rectorat, Inspection académique, corps des IPR...) sont bonnes (28) ou Les formations communes devront permettre (...) de les préparer à une prise en charge de publics scolaires*

variés, qu'ils n'ont pas toujours l'occasion de rencontrer, dans une perspective de réussite et de lutte contre les exclusions (29) ».

La conception du projet chez les futurs enseignants

S'étonnera-t-on dans un tel cadre que dans certains cas, les formateurs qui n'ont pas une forte expérience de la mise en place de projets balisent le terrain d'une manière relativement administrative. Une partie du plan sur les modalités d'évaluation (30) s'ouvre ainsi par ce préambule *Le statut des fonctionnaires implique assiduité et exactitude. Les enseignants procèdent donc à un contrôle des présences. Chaque module sera validé selon des modalités définies par le professeur responsable et présentées aux étudiants au moment du choix des modules (31).*

Il n'est pas certain que ce type de réponses motive de la manière la plus efficace les personnels qui entrent dans l'Éducation Nationale. Le mémoire, qui pourrait articuler le projet personnel et professionnel n'est pas toujours mieux traité (32). De même, les technologies nouvelles, dont le maniement fait l'objet d'un texte ministériel (33), auraient pu être conçues comme possibilités de développement de projets dans le cours de la formation et dans les établissements d'accueil. Leur approche est marquée par une double tendance. D'une part, ne les envisager que comme outils, sans envisager les sujets (enseignants, élèves, formateurs) qui les utilisent. D'autre part, et corollairement, définir un horaire, fortement parcellisé, qui s'il permet l'appropriation de cet outil, n'envisage pas son inscription dans un projet.

EN GUISE DE FIN DE PREMIERE ANNEE

Fin juin/début juillet 1992. IUFM de Créteil. La première promotion des professeurs des Écoles passe son épreuve professionnelle, présente ses travaux aux jurys. Ceux-ci ne peuvent permuter les travaux qu'on leur a confiés, afin de corriger ce qui aurait trait à leurs compétences personnelles, ils ne doivent rien signer et ne porter de notes ou d'annotation, qu'au crayon à papier.

On l'aura deviné, *une commission décidera des résultats.*

Qui en fera partie? quels critères seront choisis? Quelle garantie pour les enseignants que le secret professionnel soit conservé et que seuls des critères professionnels soient pris en compte?

L'administration s'en charge (34).

Les administrations des IUFM ont beaucoup à faire pour assurer la transparence des pouvoirs que les textes officiels leur ont confiés...

Bruno Ollivier

(1) Kant, de mémoire ou voir Lucrece *Suave mari magno*, etc.

(2) Sauf, on le verra, là où les traditions de formation étaient suffisamment développées pour que ces textes ne soient pas des dangers fondamentaux, comme à Grenoble.

- (3) Ils sont présents en École Normale mais sans former à l'enseignement de leur discipline de rattachement.
- (4) Formateur IUFM de Créteil, avril 1992.
- (5) Les CPR ne sont qu'une création superficielle et beaucoup plus récente.
- (6) CPR. **Créteil.**
- (7) Formateur, ex. École Normale, IUFM de Créteil.
- (8) Voir la contribution de G. Berger dans ce numéro.
- (9) Melun (77), Bonneuil-sur-Marne (94) siège de la Direction, proche du Rectorat, Livry-Gargan (93) et Le Bourget (93). Le technique, avec les centres de Saint-Denis et Cachan. semble s'être mieux -protégé (voir la contribution de Guy Berger).
- (10) A Noël, la rumeur court d'une création audiovisuelle pour le premier degré. Difficile de demander un entretien au Directeur de l'IUFM à Bonneuil, car personne ne sait où est son bureau (*sic*). Croisé dans un couloir, il refuse de répondre : « tous les problèmes posés doivent l'être par écrit et par vole *hiérarchique* ». (IUFM de Créteil).
- (11) *On n'est plus reconnu que si on enseigne une discipline reconnue et, de toute façon on ne fait plus de formation, mais seulement de l'animation* (Formateur technologies nouvelles, IUFM de Créteil).
- (12) D'où protestations, mouvements divers, réunions, reculs... Quelle qu'en ait été l'issue, la situation est un indice de la méconnaissance par l'institution de ses propres personnels et de leur travail réel.
- (13) Ce qui semblerait attester des mérites particuliers (!) que confère l'agrégation dans le domaine de la formation des professeurs des Eccles, et fait preuve d'une logique administrative imparable : pourquoi nommer un non-agrégé sur un poste étiqueté PRAG?
- (14) Situation ainsi résumée : « *Si on n'avait pas eu la possibilité d'utiliser l'ancienne formation ça n'aurait pas marché... est-ce différent de ce qui existait avant?* » (IPR, Créteil). « *Heureusement que les anciennes structures sont restées, elles au moins elles fonctionnent* » (ex École Normale, IUFM de Créteil).
- (15) Article 16.
- (16) Nombre des moyens de remplacement sont utilisés pour permettre le passage quelques semaines à l'UFM de ce qu'on appelle pudiquement les *concours internes*, c'est-à-dire les enseignants recrutés *sur le tas* pour faire face aux manques cruels dans les classes.
- (17) Voir en particulier l'article de M. Bernard.
- (18) Pour les enseignants de type second degré, à la différence de ce qui es passait pour les Universitaires.
- (19) C'est-à-dire sans tension entre -un pôle administratif et un pôle de recherche, voir l'intervention de J. Ardoino.
- (20) Projet de loi d'orientation présenté par M. L. Jospin, 17 mai 1989. 'Exposé des motifs.
- (21) Loi, article 17.
- (22) Rapport annexé à la loi d'orientation, p. 40.

(23) La seule disparition des budgets départementaux, qui prenaient une part bien plus grande que ceux de l'État dans l'équipement -des Écoles Normales, pose souvent des problèmes de maintenance de matériel assez rapidement.

(24) Au fax, instrument de la domination hiérarchique (obligation de répondre en temps réel, centralisation possible des messages en un lieu) peut s'opposer la communication télématique, qui permet à des centres éloignés, en dehors de tout circuit hiérarchique, d'échanger sur leurs problèmes et leurs projets. Ce réseau, quand le serveur télématique est utilisé, permet donc le fonctionnement d'une information parallèle et non pyramidale entre pairs qui neutralise en partie la distance kilométrique. A ce jour dans l'éducation nationale, le discours dominant autour du minitel concerne toujours son aspect convivial et la préoccupation des programmeurs n'est pas encore comme ailleurs de verrouiller l'émission ou la réception de message en fonction des statuts des postes.

(25) Bonnafous, S., *Communication interne et identité universitaire*, Actes du 8^e congrès de la SFSIC, Inforcom, 21-23 mai 1992, p. 167-174.

(26) Voir les travaux de Etchegoyen, Schwebig...

(27) Ce qui rend d'autant plus appréciables les réponses d'IUFM à qui j'avais écrit et qui m'ont répondu, ce dont je les remercie.

(28) ILIFM de Bourgogne, p 1.

(29) Projet de l'IUFM Orléans Tours (sic).

(30) Plan de formation de l'UFM de Paris, p. 34.

(31) A comparer avec l'entrée majoritairement administrative du point *Relations avec les étudiants* (à propos des stages) *Les étudiants s'engagent à assister avec régularité aux cours observés et à respecter la réglementation propre à chaque établissement. C'est un point délicat qui, au vu d'un premier bilan, semble devoir être suivi de près : plusieurs cas d'absences injustifiées ou de manque de ponctualité etc.* (Plan de formation de l'IUFM de Paris, p. 16).

Ce problème, fortement symptomatique, de l'assiduité des étudiants sera d'ailleurs observé par un *observatoire des enseignements communs*, lié à une recherche commune de l'INRP et de MUFM (plan de formation p. 39).

Il peut, en effet, être un indicateur de l'implication des formés dans un projet.

(32) *Cet élément n'a pu faire l'objet d'une réflexion suffisante en raison du caractère transitoire de la seconde année. Cependant un schéma a été prévu dans le plan de formation* (IUFM d'Orléans Tours p. 31).

(33) Circulaire 0095 du 27 février 1992, DESUP 4B.

(34) *A l'issue de la procédure de validation, l'IUFM prépare un rapport individuel sur chaque professeur stagiaire en précisant si la scolarité a été jugée satisfaisante, ou si la scolarité n'a pas été satisfaisante, et dans ces cas il propose une prolongation de scolarité... Les Recteurs d'académie réunissent des jurys académiques, formés de membres en majorité extérieurs à l'IUFM. Ceux-ci délibèrent sur ces dossiers et des propositions de l'IUFM, sur lesquels le Directeur de l'IUFM peut être amené à donner des Indications supplémentaires.* (Circulaire 91-263 du 30-9-91).

Quelles sont ces indications ? Qui garantira que dans certains cas ce n'est pas l'arbitraire qui est possible ?