

### *Institutionnaliser une entreprise commune*

---

La loi de refondation de l'École de la République constitue les ESPE sur la base d'un partenariat multipartite associant explicitement l'université (ou la COMUE<sup>1</sup>) intégratrice de la composante ESPE, les autres universités de l'académie et l'académie. La loi définit clairement les partenaires, les missions et les objectifs que nécessite ce partenariat et engage les partenaires dans une entreprise commune : l'école supérieure du professorat et de l'éducation de l'académie de...

Cette structuration explicite très clairement des choix :

- 1- La formation des enseignants est une **formation universitaire professionnelle** qui engage, comme toute autre formation de ce type (ingénieurs, médecins...), une articulation étroite entre l'université et le milieu professionnel ;
- 2- La formation professionnelle des enseignants et des conseillers principaux d'éducation de l'éducation nationale met en avant une **entrée par le métier** (« *Enseigner, un métier qui s'apprend* ») ;
- 3- **L'adossement à la recherche universitaire** de cette formation avec une perspective de développement et de structuration de la recherche en éducation.

Ces différents choix s'inscrivent dans la constitution d'une **entreprise pluri-partenariale** et non pas dans la concentration des moyens nécessaires dans une entreprise entité autonome. Autrement dit, les Espe ne sont pas des instituts autonomes (ce qu'étaient les IUFM avant leur intégration) ou des écoles professionnelles (ce qu'étaient les écoles normales).

Pour autant, ces choix créent une confusion entre ce projet partenarial d'entreprise commune, au niveau de l'engagement de chaque partenaire (et de ses nombreuses composantes sollicitées) et la composante particulière, l'Espe d'un des partenaires, qui est chargée de la mise en œuvre concrète du projet. De fait, faute de l'établissement d'un contrat entrepreneurial explicite qui concrétise l'entreprise commune, la mise en œuvre des projets d'Espe repose en grande partie sur les relations interpersonnelles qui se nouent (ou pas) entre le recteur de l'académie, les présidents des universités et le directeur de l'Espe. Le bon fonctionnement de l'entreprise commune ne peut reposer exclusivement sur les bonnes volontés respectives de ces acteurs et l'établissement de ce contrat entrepreneurial, son exécution et sa réalisation ne peuvent se fonder sur les seules déclarations d'intention.

### *Avancées*

---

Ce que montrent ces trois premières années d'installation des Espe c'est, avant tout, un fort engagement dans la conception et la mise en œuvre de projets de qualité qui essaient, avec un succès certain, de répondre à l'ambition des termes de la loi, tout autant d'un point de vue qualitatif (mieux former les professionnels de l'enseignement, de l'éducation et de la formation) que quantitatif (former plus d'enseignants pour répondre aux besoins du pays). De nombreux rapports mettent en avant ces succès même si cette dynamique extrêmement positive ne doit pas estomper les difficultés et les problèmes à régler. Ce qu'elles montrent également, c'est une diversité des situations dans les 30 académies, non par manque d'outils, mais par défaut d'institutionnalisation de la communauté partenariale engagée dans l'entreprise commune ; il ne s'agit pas seulement de formuler des déclarations d'intention mais bien de compléter le dispositif actuel afin de pouvoir gérer de manière partagée l'entreprise commune.

Si l'on reste dans une logique entrepreneuriale – comme le supposent l'enjeu et les ambitions portés par la loi et comme l'impose l'importance des moyens humains et financiers mobilisés – alors il est impératif de préciser de manière institutionnelle (et pas simplement fonctionnelle) comment les partenaires gèrent collectivement leur engagement dans cette entreprise commune, de la même manière que dans des entreprises industrielles, chaque partenaire met en commun ses compétences spécifiques dans un ensemble cohérent (développer les complémentarités entre les partenaires et non pas les concurrences) et pertinent (mettre en œuvre des organisations efficaces qui répondent aux objectifs assignés à l'entreprise commune). Cela suppose une organisation forte de pilotage du partenariat qui va permettre la réalisation du projet.

---

<sup>1</sup> Dans la suite du texte, pour une plus grande lisibilité, seul le terme université est conservé. Il convient donc de le substituer par le terme Comue quand l'Espe est composante de la Comue et de l'ajouter en tant que partenaire quand une académie comporte une Comue.

Depuis leur création, les ESPE ont montré que le potentiel existe pour répondre au défi lancé par la loi, que ce potentiel est capable de mobiliser les énergies pour mettre en œuvre les organisations nécessaires pour structurer les réponses ; il ne manque plus qu'à institutionnaliser le pilotage du projet. Deux niveaux doivent être pris en compte :

1. La **structuration du pilotage du partenariat** ;
2. L'explication des principes d'**articulation** entre la **structure de pilotage du partenariat** et **l'entreprise commune** constituée pour répondre à cette demande, notamment le périmètre de compétences dévolu à l'entreprise commune constituée pour conduire à bien le projet. Le but de cette institutionnalisation est bien de dégager l'entreprise commune d'un système d'interrelations personnelles qui exagère l'impact des contextes locaux pour l'inscrire dans un fonctionnement contractualisé seul à même d'assurer la pérennité de cette entreprise.

### *Perspectives*

---

#### **1. Le pilotage du partenariat**

L'institutionnalisation d'une instance de pilotage du partenariat est évidente. Cette instance, sous des formes diverses, a été créée dans de nombreuses académies mais faute d'un texte national complémentaire à la loi (par exemple, un décret d'application de la loi), ces instances ad hoc relèvent trop souvent de la bonne volonté des acteurs. Cette instance de pilotage doit impérativement être créée de manière réglementaire afin d'en définir :

- la composition : a minima, le recteur, le président de l'université intégratrice, le(s) président(s) de(s) l'université(s) partenaire(s), le directeur de l'ESPE, le président du conseil d'école de l'ESPE ;
- les missions : définir les moyens à mobiliser pour la réalisation du projet de l'entreprise commune (ce projet fait l'objet d'une accréditation pour une durée contractuelle de cinq années) et suivre l'exécution de ce projet, notamment la réalisation des engagements respectifs de chaque partenaire ;
- les dispositions de régulation : l'engagement pluriannuel doit se faire dans le respect de l'identité et de la personnalité morale et juridique de chacun des partenaires, selon le rôle et la contribution qu'il apporte au projet. Toutefois, le projet doit pouvoir évoluer dans le temps et le pilotage du partenariat disposer d'un champ de compétences suffisant pour adapter le projet à ces évolutions. Cela implique une capacité de régulation interne entre les partenaires, mais suppose également la possibilité d'avoir recours à un mécanisme de régulation externe pour dépasser d'éventuelles situations de blocage. Compte tenu, d'une part, de l'importance des interrelations entre politique nationale et déclinaisons locales et, d'autre part, de la diversité des instances nationales concernées, la régulation au niveau national suppose une coordination entre ces différentes instances qui devrait être assurée par le comité de pilotage national réunissant les trois directions du ministère (Dgesip, Dgesco et DGRH), la CPU et le R-ÉSPÉ ;
- la fréquence de ses réunions : l'instance ainsi constituée devrait se réunir au moins une fois par an afin d'établir un bilan annuel des réalisations de l'entreprise commune et d'arrêter les moyens globalement engagés par chaque partenaire pour l'année à venir. Le budget de projet deviendrait ainsi un outil de pilotage (et pas simplement une déclaration d'intention) qui s'inscrirait dans une dynamique assez ordinaire de budget prévisionnel, suivi de l'exécution et du bilan de l'exercice réalisé.

#### **2. L'articulation pilotage du partenariat et entreprise commune**

Le travail de l'instance de pilotage définit les ressources et les moyens affectés à l'entreprise commune chargée de la coordination de la mise en œuvre et de l'exécution du projet. De fait, le conseil d'école de l'ESPE prend tout son sens dans sa double fonction : établir et suivre la mise en œuvre du projet commun, d'une part, et, d'autre part, assurer le fonctionnement de la composante ESPE. La première fonction est une fonction d'orientation politique de mise en œuvre des moyens engagés par chaque partenaire dans le cadre des orientations arrêtées par l'instance de pilotage (le budget de projet). La seconde fonction est une fonction d'orientation politique de gestion des moyens mis à disposition par l'université intégratrice d'une de ses composantes (budget propre intégré) dans le cadre de la politique arrêtée par l'université. Cette distinction est importante et doit être explicitée, notamment en adoptant un principe d'établissement des budgets à coûts complets, intégrant la masse salariale.

Comme composante de l'université intégratrice, l'ESPE a besoin des moyens et des ressources nécessaires pour assurer la part du projet qui lui est dévolue. Cela inclut les ressources pour assurer ses actions d'enseignement et de formation, pour les piloter, les organiser et les faire fonctionner : en termes de fonctions de formation, de pilotage et d'ingénierie (assurées par les enseignants et les enseignants-chercheurs), de fonctions soutien et, par délégation, de certaines fonctions support (assurées par des personnels IATS). Ces ressources doivent être identifiées au niveau de l'université intégratrice, dans le budget propre intégré de la composante. Le BPI de l'ESPE composante est valorisé par l'université dans le budget de projet.

Comme instance de coordination, l'ESPE a besoin de moyens et de ressources spécifiques pour assurer ces fonctions de coordination et d'opérationnalisation du projet d'entreprise commune. Cela inclut également des fonctions de pilotage et d'ingénierie et des fonctions soutien spécifiques. Ces ressources doivent être identifiées au niveau de l'entreprise commune et valorisées dans le budget de projet par chacun des partenaires. L'université traduit sa contribution à cette coordination de l'entreprise commune dans le BPI de sa composante.

Comme les autres composantes, la composante ESPE organise son pilotage pour reconnaître les fonctions de directeur-adjoint et les autres missions nécessaires à son fonctionnement dans le cadre des PCA et des PRP de leur université.

Toutefois, la réalisation du projet d'entreprise commune suppose d'étendre et d'élargir ces fonctions de pilotage, de coordination et de développement du projet que le directeur d'ESPE ne peut assurer tout seul. Ainsi, les fonctions de directeur-adjoint ou un certain nombre de charges administratives ou de responsabilités pédagogiques sont bien plus larges que celles d'une composante « ordinaire ». Il est nécessaire de reconnaître et de valoriser ces spécificités. Cette reconnaissance et cette valorisation devraient être institutionnalisées (élargir le cadrage national pour les instituer au-delà du seul directeur) et arrêtées au niveau local par l'instance de pilotage du partenariat ; leur valorisation se faisant dans le cadre du budget de projet comme contribution de chacun des partenaires.

### *Focus sur la politique scientifique*

---

La mission de structuration de la recherche en éducation est un des points centraux de l'ambition politique de la loi de refondation. La création des ESPE dans l'université répond à cela. Ce n'est pas simplement pour associer des enseignants-chercheurs à la formation initiale et continue des professionnels de l'enseignement, de l'éducation et de la formation, mais aussi et surtout pour organiser le secteur de l'éducation par la structuration de la recherche en éducation.

Pour autant, les ESPE ne sont qu'un maillon de cette structuration notamment par le rôle privilégié qu'elles jouent dans l'articulation terrain, formation, recherche. Cette articulation est assez banale dans de nombreux secteurs (par exemple, la santé) mais elle est encore largement à construire pour l'éducation. Cette construction relève de la politique de site universitaire (politique dans laquelle les partenaires sont tous engagés) et devrait faire l'objet d'une inscription spécifique. S'appuyant sur l'ensemble des unités de recherche du site qui contribuent de manière plus ou moins importante à des travaux sur des thématiques pertinentes (épistémologie, apprentissage, éducation, etc.) et des approches complémentaires forcément pluridisciplinaires, cet axe de politique scientifique doit conduire à :

- un rapprochement coordonné des unités de recherche (qu'elles soient composées majoritairement par des enseignants-chercheurs affectés à l'ESPE ou, ce qui est plus généralement le cas, par des enseignants-chercheurs des autres composantes de l'université), par exemple dans le cadre d'une fédération de recherche ou d'un groupement d'intérêt scientifique ;
- une organisation de la diffusion, de la valorisation et du transfert des résultats de la recherche vers les professionnels de l'enseignement, de l'éducation et de la formation. Cela induit une articulation plus étroite entre les partenaires, au travers de recherches impliquées, pour établir les liens entre les projets des communautés professionnelles qui agissent dans le cadre de l'enseignement, de l'éducation et de la formation et ces communautés de recherche organisées. Cela peut se construire dans le cadre de l'installation d'Instituts Carnot de l'éducation.

Le projet d'entreprise commune doit intégrer cette dimension scientifique. L'instance de pilotage du partenariat devrait permettre de prendre en considération cette nécessaire structuration, notamment pour que les partenaires, dans leur ensemble, en prennent la mesure dans leurs propres politiques scientifiques. L'entreprise commune orienterait sa politique de mise en œuvre du projet en développant les liens terrain, formation, recherche et en promouvant des formations adossées à la recherche en lien avec les projets des établissements qui accueillent les étudiants.