

# La gouvernance de la réforme éducative : quel accompagnement ?

Dr Rachid ALOUANE \*

Dr Abdelkrim FERGUEN \*

Dr Mourad HADJ AHMED \*

## Résumé

Cet article traite de l'accompagnement pédagogique des enseignants d'E.P.S du moyen dans le cadre de la réforme éducative entamée en 2001. C'est une recherche descriptive dont l'objectif est de décrire la gouvernance et l'accompagnement de cette réforme. Dans le contexte de la gouvernance de la réforme éducative, les principaux acteurs visés sont les enseignants d'E.P.S, les inspecteurs et les conseillers pédagogiques mandatés pour interagir avec eux. Les résultats obtenus à partir des 22 enseignants questionnés ont permis d'établir un état des lieux sur la réalité et de l'accompagnement proposé par la tutelle. En guise d'alternative, nous avons proposé l'approche réflexive (Schön, 1983) de la gouvernance comme cadre d'appropriation possible de la réforme par les enseignants d'E.P.S., afin qu'ils soient apte à participer de façon réfléchie, active et démocratique au renouvellement du système éducatif national.

**Mots clés :** accompagnement, gouvernance, enseignant d'E.P.S, réforme éducative. Approche réflexive.

## المخلص :

هذا المقال يهتم بدراسة المرافقة البيداغوجية لأساتذة التربية البدنية و الرياضية للتعليم المتوسط في اطار مشروع اصلاح المنظومة التربوية الذي انطلق سنة 2001. هذه الدراسة الوصفية تهدف إلى وصف الحوكمة و المرافقة لهذا المشروع و في هذا الاطار يعتبر الأستاذ، المفتش و المستشار البيداغوجي محور هذه المرافقة و التي ظهرت نتائجها من خلال تحليل استبيان لـ 22 أستاذ و هو ما سمح لنا بوضع عرض حال حول واقع المرافقة المقترحة من طرف الوزارة الوصية. عوضا عن هذا الحال تم اقتراح خيار المقاربة التأملية التفكيرية لـ (Schön, 1983) للحوكمة كاتار مناسب لملائمة الاصلاح لأساتذة التربية البدنية، من أجل تمكينهم من المساهمة الفعلية و بطريقة محكمة، ديناميكية و ديمقراطية في تجديد النظام التربوي الوطني.

**الكلمات الدالة:** المرافقة، الحوكمة، أساتذة التربية البدنية والرياضية، الاصلاح التربوي، المقاربة التفكيرية.

## Introduction

Le Ministère de l'éducation nationale (M.E.N) a fait le pari que la réussite éducative des élèves passe la mise en œuvre d'un projet de réforme scolaire qu'il a promulgué en 2001. Cette mise en œuvre constitue un défi majeur pour les enseignants, car il leur impose des changements importants. De tels changements se font graduellement, car ils nécessitent des apprentissages complexes. Les enseignants ont besoin d'être soutenus dans leurs démarches d'appropriation de la réforme. L'accompagnement entant que soutien au processus apparait comme une voie à privilégier pour aider les enseignants à progresser dans la transformation de leurs pratiques.

La mise en œuvre d'un renouveau pédagogique dans les établissements scolaires peut faire émerger chez les personnels scolaires certains formes de résistance. Ces manifestations, qu'elles prennent la forme

\* Laboratoire SPAPSA, I.E.P.S de l'Université d'Alger 3

\* Laboratoire SPAPSA, I.E.P.S de l'Université d'Alger 3

\* ISTAPS de l'Université A.M.O de Bouira<sup>2</sup> alouane-staps@hotmail.fr

d'un commentaire, d'une communication d'informations ou d'un questionnement, exigent que les personnes accompagnatrices en l'occurrence l'inspecteur, le conseiller pédagogique et le coordinateur de la matière, soient prompts à les identifier et à composer avec celles-ci.

En effet, nul n'ignore le décalage qui existe entre ce qui se fait en enseignement de l'E.P.S dans le cadre de l'approche par compétences et ce qui est prescrit par la tutelle dans les documents officiels par rapport aux lignes directrices des programmes, des contenus et de la méthodologie adoptée. Le rôle de transmetteur et de vulgarisateur des formateurs et des inspecteurs est ici capital, et ceux-ci doivent être gagnés très rapidement à la réforme en cours, en être des partenaires convaincus et des acteurs engagés. Maradan (2005, p.102)

Le souci d'améliorer la qualité de l'enseignement / apprentissage et de favoriser le développement professionnel des enseignants place aujourd'hui l'accompagnement à l'avant-scène des développements scientifiques sur la formation des maîtres et sur la formation continue. Ceci nous amène à nous poser la question suivante : Qu'en est-il de l'accompagnement de nos enseignants notamment ceux de l'éducation physique ? Quel regard portent-ils sur cet accompagnement ?

### **.La réforme du système éducatif algérien**

Mot réforme : on lit dans le Petit Robert (1994, p.1902)

Amélioration apportée dans le domaine moral ou social

Changement profond apporté dans la forme d'une institution afin d'améliorer et d'obtenir de meilleurs résultats

Amélioration partielle et progressive de l'ordre social (opposé à la révolution) A la lumière de ces définitions, le concept de réforme signifie également amélioration et changement. La réforme actuelle met l'accent sur le caractère professionnel de l'acte d'enseignement. Elle s'adresse particulièrement aux enseignants et aux enseignantes.

Ces réformes sont fixées par la tutelle, le Ministère de l'Education Nationale (MEN). En réponse aux exigences sociétales et économiques qui caractérisent le XXIème siècle, celle-ci a entrepris des réformes de grande envergure qui s'articulent autour de trois éléments essentiels : la mise en place d'un système rénové et stable de formation et d'évaluation, la refonte de la pédagogie et des champs disciplinaires, et la réorganisation générale du système éducatif en Algérie. Pour ce faire, et en relation avec la formation, les programmes de formation des enseignants et d'enseignement se fondent sur l'APC.

Les tenants de cette approche conseillent sa mise en œuvre principalement en réaction face aux approches dites « traditionnelles », centrées sur les enseignements et des pédagogies théoriques et des contenus disciplinaires. De ce point de vue, on passe donc d'une formation préoccupée par la transmission des connaissances théoriques à une formation préoccupée par l'apprentissage de comportements efficaces (Ewens 1979), ou, en d'autres termes, d'une formation centrée sur les contenus et les savoirs à une formation centrée sur les actions et les habiletés (Dolz & Ollagnier, 2002).

Avec la réforme du système éducatif entamée en 2003, le système de formation et de perfectionnement de l'encadrement pédagogique et administratif a été rénové. Nous constatons que le système de formation initiale et continue des enseignants, lancé dès l'année scolaire 2003/2004, au vu de l'attitude des enseignants d'E.P.S sur le terrain, n'a pas atteint les objectifs escomptés.

### **. L'enseignant d'E.P.S pris dans un système de tensions**

En quinze ans, l'évolution des référentiels par la mise en œuvre de l'approche par compétences, a superficiellement transformé la communauté éducative nationale. On est ainsi passé de programmes et de référentiels en terme de capacités, valorisant fortement les savoir-faire (PPO), largement

inspirés du behaviorisme a des référentiels en termes de compétences qui se réfèrent à la didactique professionnelle et à des approches beaucoup plus constructivistes. Faute d'avoir été suffisamment accompagnés pour cerner la nature exacte des changements et surtout pour envisager les implications pédagogiques de cette évolution des objectifs de leur enseignement, les enseignants d'E.P.S apparaissent, encore aujourd'hui, pris dans un système de tensions voire de contradictions entre ces deux types de finalités. Face à cette situation de crise, il paraît urgent de revoir l'accompagnement de ces enseignants. Au jour d'aujourd'hui, on assiste à l'absence d'une volonté de coopération et de capacité de participation au changement chez beaucoup d'enseignants, allant même jusqu'à une résistance au changement chez d'autres. Toualbi – Thaâlibi (2005 p. 27) souligne cette attitude « Il va sans dire enfin, que la mue qualitative à laquelle aspire à présent l'Ecole algérienne et par-delà la complexité objective des moyens humains et matériels qu'elle suppose, n'est pas sans susciter quelques résistances, sinon même quelque hostilité de la part de tous ceux qu'angoisse, à titres divers, l'aventure du changement. » Le changement appelé dans un pareil contexte est complexe. C'est dans ce contexte qu'une approche réflexive de la gouvernance de la réforme sera proposée pour accompagner les enseignants d'E.P.S dans le processus de changement de leurs pratiques pédagogiques.

Pour Crozier et Friedberg (1977), le changement n'est pas simplement une modification des rapports de forces, il s'agit d'une rupture dans les modes d'action et d'interaction des acteurs doublée d'une volonté et d'une capacité d'apprentissages fondées sur de nouvelles bases. Dans le cas du changement perçu comme une acquisition de nouvelles capacités, il faut comprendre que la seule décision de mettre en place une nouvelle structure ou une nouvelle technique ne suffit pas. Il s'agit d'engager une nouvelle dynamique d'action et de réaction dans un processus nouveau qui met enjeu non pas la volonté d'une seule personne, mais le potentiel du groupe engagé dans un système complexe de coopération implicite. Le changement réussi ne peut donc être la conséquence du remplacement d'un modèle ancien par un modèle nouveau, Il est le résultat d'un changement collectif à travers lequel sont mobilisées, voire créées les ressources et capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre libre - non contrainte - permettra au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine. Crozier et Friedberg(1977, p. 391)

### **L'accompagnement des enseignants pour la réussite de la réforme éducative**

L'accompagnement purement pédagogique a été assuré auprès de la Commission Nationale des Programmes (CNP) et de l'Institut National de Recherche en Education (INRE), tous deux responsables, en amont, de la conception des programmes et des manuels à travers les outils essentiels que sont le référentiel méthodologique général des programmes et le cahier des charges pour l'élaboration des nouveaux manuels, et, en aval, de l'homologation des nouveaux programmes et manuels. Tawil (2005, p.46)

Les réformes du système d'éducation imposent aux enseignants des changements majeurs dans leurs pratiques éducatives, pédagogiques et évaluatives et dans les rôles qu'ils sont appelés à jouer (Perrenoud, 1996). Les accompagnateurs que sont les inspecteurs et les conseillers pédagogiques jouent un rôle pivot dans la mise en place des changements dans les systèmes d'éducation et dans le choix des moyens nécessaires pour répondre à de tels changements (Thibert, 2011). L'accompagnateur doit pouvoir répondre aux besoins diversifiés des enseignants et définir les formes de soutien les plus adaptées pour aider ceux-ci à développer les compétences professionnelles pouvant améliorer leur agir pédagogique. Il aidera et soutiendra les enseignants dans leur faux pas, leurs moments de découragement et de peur ; il renforcera leur fierté chaque fois que ce sera opportun et les aidera à constater eux-mêmes leurs succès et leurs progrès. Le rôle de l'accompagnateur consiste à développer et à partager une vision d'ensemble afin d'aider les accompagnés à s'adapter aux nouvelles approches pédagogiques (Arpin et Capra, 2008 ; Charlier et Biémar, 2012 ; Vial et CaparrosMencacci, 2007).

Depuis plus de deux décennies, l'accompagnement s'impose comme une préoccupation dans des domaines variés dont l'éducation, étant donné qu'il constitue un facteur d'influence de la qualité de l'éducation (Arpin et Capra, 2008; de Saint-Georges, 2011). Cette préoccupation porte essentiellement sur la dynamique interactionnelle mise en jeu entre l'accompagnateur et les enseignants (accompagnés) (Biémar, 2012). Dans le contexte Algérien, où il est, depuis 2001, l'année de la mise en place de la réforme, question de prise en charge de la formation des jeunes, d'amélioration de la qualité de l'éducation et de développement d'un système éducatif dans lequel on peut former de véritables citoyens (Manigat, 2010), l'accompagnement peut jouer un rôle significatif dans le développement de compétences professionnelles et une adhésion qui entraînerait les enseignants, les inspecteurs et les conseillers pédagogiques dans une démarche de changement.

## **– Méthodologie**

Il existe très peu d'études portant sur la question de l'accompagnement pédagogique en Algérie ce qui justifie qu'une recherche de type descriptif ait été privilégiée dans le cadre de cet article. La méthode de recherche est celle de l'analyse quantitative des données recueillies à l'aide de questionnaire. La méthodologie quantitative paraît, de manière particulière, adaptée à cause du caractère exploratoire de cette recherche.

### **– Constitution de l'échantillon**

Nous avons choisi de solliciter une trentaine d'enseignants du moyen. Les principaux critères qui avaient été retenus dans la constitution de l'échantillon étaient que les répondants devaient avoir au moins cinq ans d'expérience dans la fonction d'enseignant. L'échantillon est composé des deux sexes, soit six femmes et vingt-quatre hommes. L'âge des participants varie de 30 à un peu moins de 47 ans. Chacune des personnes sollicitées était en mesure de comprendre les énoncés du questionnaire. Après lecture de celui-ci, nous leur avons réitéré qu'ils n'étaient pas obligés de répondre à nos questions s'ils se sentaient mal à l'aise. Suite à cela, seulement vingt-deux(22) ont voulu remplir le questionnaire (03 femmes et 19 hommes).

### **. La collecte des données**

Pour recueillir l'information voulue auprès des enseignants d'E.P.S des établissements du moyen de la wilaya de Bejaia, nous avons utilisé un questionnaire qui comportait cinq énoncés qui interrogent l'enseignant d'E.P.S. sur l'accompagnement mis en place par le M.E.N par l'intermédiaire des inspecteurs et des conseillers pédagogiques. Ces énoncés sont :

J'ai vécu l'accompagnement comme une situation de formation

L'accompagnement dont j'ai bénéficié a eu un impact sur ma pratique,

Je suis sorti enrichi de compétences nouvelles à l'issue de la relation d'accompagnement

Le formateur a fait émerger des connaissances que je possédais mais dont je n'avais pas conscience

L'accompagnement m'a permis de construire de nouvelles solutions

Notons que ces énoncés sont précédés d'une phrase qui précise que l'accompagnement dont il est question concerne celui mis en place par la tutelle dans le cadre de la réussite de la réforme pédagogique qui consistait à introduire l'approche par compétences dans notre système éducatif national.

**Résultats** Le tableau suivant synthétise l'opinion des sujets pour l'ensemble des énoncés réunis. Il est alors possible de visualiser le point de vue de l'échantillon de l'étude.

	Enoncés	D'accord	Neutre	Pas d'accord
1	J'ai vécu l'accompagnement comme une situation de formation	66 %	11 %	23 %
2	L'accompagnement dont j'ai bénéficié a eu un impact sur ma pratique	38 %	28 %	34 %
3	Je suis sorti enrichi de compétences nouvelles à l'issue de la relation d'accompagnement	23 %	12 %	65 %
4	Le formateur a fait émerger des connaissances que je possédais mais dont je n'avais pas conscience	34%	4%	62%
5	L'accompagnement m'a permis de construire de nouvelles solutions	41 %	16 %	43 %

### Interprétation

*Si une bonne partie des enseignants(66%)déclarent avoir vécu l'accompagnement comme une situation de formation, beaucoup ne se voient pas enrichis de compétences nouvelles à l'issue de la relation d'accompagnement comme en témoigne la valeur élevée de la moyenne (65%).*

*On relevé aussi que plus de la moitié des enseignants (62%) considèrent que la relation d'accompagnement n'a pas révélé chez eux des compétences et des connaissances qu'ils ignoraient posséder. Ceci vient confirmer les résultats du l'énoncé n° 3.*

Pour finir, restent deux énoncés(2 et5) pour lesquels nous éprouvons quelques difficultés à interpréter. Chacun d'entre eux comportent des pourcentages relativement identiques : l'un est en désaccord ; l'autre fait l'objet d'un jugement plutôt positif. Dès lors faut-il considérer l'énoncé comme controversé ou accepté ? Cette interrogation porte sur l'accompagnement m'a permis de construire de nouvelles solutions et l'accompagnement dont j'ai bénéficié a eu un impact sur ma pratique. Ainsi, l'accompagnement dans sa dimension constructiviste et formative reste moyennement apprécié par les enseignants d'E.P.S.Nous prenons le parti de les considérer comme faisant l'objet de désaccord par la population d'étude au regard du pourcentage élevé d'enseignants qui ont évité de s'exprimer sur la question. (28% et 16%)

Enfin, notons l'importance de la portion d'enseignants qui ont exprimé leur neutralité par rapport à certains énoncés, en particulier, l'énoncé n°2 avec un pourcentage estimé à 28 %. Ceci, à notre avis, s'explique par la sensibilité du sujet ce qui a probablementdissuadé certains, au début de notre enquête,à remplir le questionnaire (N=08).

### L'apport de la démarche réflexive

La réussite de la réforme pédagogique en Algérie dépend en grande partie de la qualité de la formation initiale et continue des enseignants. L'apport de la démarche réflexive (Schön, 1983) à la formation, continue et à l'accompagnement des enseignants est désormais reconnu (Perrenoud, 2001).Dans cette perspective, les groupes d'apprentissage collectif (regroupant enseignants d'E.P.S, inspecteur, conseiller pédagogique et coordinateurs de la matière) sont un lieu d'expérimentation qui, en plus de produire de nouvelles solutions éducatives, permettraient au système éducatif d'apprendre au sujet de ses limites et de ses possibilités de réformes, grâce à l'effet de miroir (réflexif) que lui procure cette population. Cette approche vise à augmenter la participation et l'adhésion des enseignants d'E.P.S à la réforme. Nous proposons une approche réflexive de la gouvernance comme cadre d'appropriation possible du processus de changement par les enseignants d'E.P.S. apte à participer de façon réfléchie, active et démocratique au renouvellement du système éducatif

national.

Dans cette optique de résolution de problème, si l'on considère que le problème communisé est la mise en œuvre de la réforme pédagogique, en l'occurrence dans l'enseignement de l'E.P.S, et que l'application de l'approche par compétences est la solution proposée pour le résoudre. Cette posture suggérerait d'éviter une prise de position idéologique par rapport aux enjeux liés à cette pratique, de considérer qu'il est dans l'intérêt public que la tutelle ait une obligation d'encadrement et d'accompagnement à l'égard des enseignants en général et ceux de l'E.P.S en particulier.

## Conclusion

La posture adoptée dans cette contribution est celle de formateurs engagés dans la formation initiale et continue des enseignants qui cherche à en savoir davantage sur la réalité de l'accompagnement des enseignants d'E.P.S, mis en place pour la réussite de la réforme pédagogique.

Il ressort à l'occasion de cette étude descriptive une distribution irrégulière de la population sur l'ensemble des propositions. Ceci traduit une hétérogénéité des représentations de la réalité de l'accompagnement vécue par les enseignants d'E.P.S. Ce constat invite à aller au-delà de la simple description pour tenter d'expliquer cette hétérogénéité en recherchant notamment dans les caractéristiques de la population étudiée des indicateurs susceptibles d'éclairer les divergences.

Cette contribution aborde la question de l'accompagnement de la réforme éducative sous l'angle de son appropriation par les enseignants d'E.P.S. Selon cet angle, s'approprier le changement ne signifie pas seulement appliquer les décisions de changement prises ailleurs, mais également, pour les enseignants concernés par les problèmes éducationnels, pouvoir participer aux décisions menant au changement. La participation des enseignants à l'ensemble du processus de changement correspond alors à leur appropriation des mécanismes démocratiques de renouvellement de l'institution éducative.

En effet, inspecteurs et enseignants n'ayant pas bénéficié d'une formation de base sur la pratique d'une pédagogie de l'intégration à même de leur faciliter l'appropriation de l'approche préconisée par les nouveaux programmes d'enseignement, ont vite fait de se replonger dans "le confort" que leur procuraient leurs bonnes vieilles méthodes, aidés en cela par les contenus de nombreux nouveaux manuels qui étaient en décalage par rapport aux orientations des programmes. Tels sont les termes d'une équation relativement compliquée à laquelle il faudrait trouver les solutions adéquates pour que le changement soit effectif dans la pratique de la classe, et que l'écart entre le prévu et l'attendu puisse relever d'une simple régulation. Seghouani (2005, p.74)

En conclusion, nous pensons que la possibilité de l'évolution de nos enseignants d'E.P.S et de nos inspecteurs vers une appropriation du processus de changement institutionnel prenant la forme d'une participation démocratique à la gouvernance de l'apprentissage collectif, par extension, à la gouvernance de l'éducation est fortement envisageable. Il sera intéressant de connaître l'avis des instances officielles sur cette question, puisqu'ils sont les décideurs qui œuvrent pour l'amélioration de l'enseignement.

La gouvernance se fait par un élargissement du cercle de participation aux enseignants. Cette approche réflexive est une forme expérimentale de la démocratie. Pour ce faire, l'État doit accepter une décentralisation. Malgré cela, son rôle reste important dans la supervision de la réforme éducative.

## Bibliographie

1. Arpin, L., et Capra, L. (2008). Accompagner l'enseignant dans son parcours professionnel. Montréal : Chenelière Éducation.
2. Charlier, É., et Biémar, S. (2012). Accompagner. Un agir professionnel. Bruxelles : De Boeck.
3. Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective. Paris : Seuil.

4. de Saint-Georges, I. (2011). Les dynamiques langagières de l'accompagnement. *Langage et société*, 137 (3), 47-74.
5. Dolz, J. & Ollagnier, E. 2002. « La notion de compétence: nécessité ou vogue éducative », In Dolz, J. & Ollagnier, E. (Éds). *L'énigme de la compétence en éducation*. Bruxelles : De Boeck (7-24).
6. Ewens, T. (1979). « Analyzing the Impact of Competence-based Approaches on Liberal Education », In Grant, G. et al. (Eds.). *On competence*. San Francisco, CA: Jossey-Bass (160- 198).
7. Petit Robert (le), *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, rédaction dirigée par Alain Rey et Josette Rey-Debove, Dictionnaires Le Robert,
8. Maesschalck, M. (2001). *Normes et contextes*. Hildesheim/Zurich/New York : Europaea Memoria.
9. Maradan, O.(2005). Passages obligés sur le chemin d'un curriculum national défini par les compétences. In Programme d'appui de l'UNESCO à la réforme du système éducatif -PARE- LA REFONTE DELA PEDAGOGIE EN ALGERIE ? défis et enjeux d'une société en mutation.Ministère de l'Education Nationale. pp. 91-102.
10. Manigat, S. (2010).Éducation pour des citoyens égaux. Dans P. Buteau, R. Saint-Éloi, et Trouillot, L. (Dir.) *Refonder Haïti (185-189)*. Montréal : Mémoire d'encrier.
11. Perrenoud, Ph. (2001). *Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant*. Professionnalisation et raison pédagogique, Paris, ESF, 2001.
12. Perrenoud, P. (1996). Peut-on changer par l'analyse de ses pratiques ? *Cahiers pédagogique*, 346, 14-16.
13. Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think inaction*. New-York: Basic Books.
14. Seghouani, A. (2005). Suivi et évaluation de la mise en œuvre de la réforme du système éducatif : vers un dispositif de pilotage. In Programme d'appui de l'UNESCO à la réforme du système éducatif -PARE- LA REFONTE DELA PEDAGOGIE EN ALGERIE ? défis et enjeux d'une société en mutation.Ministère de l'Education Nationale. pp. 67-77.
15. Tawil, S.(2005). Introduction aux enjeux et aux défis de la refonte pédagogique en Algérie in Programme d'appui de l'UNESCO à la réforme du système éducatif -PARE- LA REFONTE DELA PEDAGOGIE EN ALGERIE ? défis et enjeux d'une société en mutation.Ministère de l'Education Nationale. pp. 33-44
16. Thibert, R. (2011). *Inspection scolaire, du contrôle à l'accompagnement*. Dossiers d'actualités. Veilles et analyses, 67, 1-16.
17. Toualbi-Thaâlibi N. (2005). Changement social, représentation identitaire et refonte de l'éducation en Algérie. In Programme d'appui de l'UNESCO a la réforme du système éducatif -PARE- LA REFONTE DELA PEDAGOGIE EN ALGERIE ? défis et enjeux d'une société en mutation.Ministère de l'Education Nationale. pp. 16-19
18. Vial, M., et Caparros-Mencacci, N.C. (2007). *L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*. Bruxelles : de Boeck.