



### *Préambule et suggestion de mode d'emploi*

Entre 2006 et 2008, le pôle pédagogique a organisé, au Centre *Interfaces*, un séminaire intitulé *Pour choisir des leviers d'action : l'élite au-delà des a priori*. Les participants appartenaient au monde de l'enseignement : le secondaire, l'université et les hautes écoles étaient représentés.

Suite au reproche d'élitisme adressé depuis longtemps à certaines institutions scolaires, des institutions jésuites visées se sont remises en question, ont cherché à préciser leur projet pédagogique et à y intégrer de façon concrète la justice sociale. Le séminaire a eu pour intention de s'inscrire dans cette réflexion en partant de l'expérience vécue de chacun des participants.

À partir de quatre axes de départ

1. Élitisme : attirance et rejet.
2. Comparaison et compétition.
3. Pouvoir.
4. Marge.

chacune et chacun a été invité à raconter ses expériences autour de la question :

**Dans votre milieu, dans votre institution, quels moments et quels comportements avez-vous repérés qui vous paraissent significatifs parce qu'ils favorisent la qualité de l'enseignement tout en évitant d'exclure, tout en permettant la reconnaissance de tous ?**

Vingt heures d'échanges ont laissé s'exprimer les suggestions concrètes que vous trouverez ci-dessous. Ces « leviers d'action » ont été classés selon deux principes :

- le lieu d'application : leviers généraux valables pour tous les niveaux, leviers spécifiques (Haute École, Université, Enseignement secondaire) ;
- le destinataire : leviers liés aux élèves/étudiants, aux professeurs et éducateurs, à l'institution.

Dans son état actuel, ce rassemblement d'idées constitue une sorte de banque de données, et pas du tout un recueil de recettes. La recherche d'un progrès vers la justice sociale n'a que faire des démarches qui vont du haut vers le bas, où la « bonne pensée » de quelques-uns peut s'imposer et entraîner un changement de fond. Cette recherche suppose la mise en marche d'un groupe qui reconnaît que la question est pertinente, qu'elle vaut la peine d'être posée et que la quête de réponses communes ou partagées transforme les participants à ce groupe. Là, le changement de fond vient de commencer.

Ce recueil d'idées, qui sont témoignages, se laisse volontiers inviter dans votre groupe si vous voulez. Il peut y être un des participants, à égalité avec tous les autres.

# **ESQUISSE DE CLASSEMENT DES LEVIERS D'ACTION**

## **A. – LEVIERS GÉNÉRAUX**

### **Leviers généraux liés aux élèves/étudiants**

#### **1. Principes pédagogiques**

- Valoriser les étudiants à l'entrée, car ils se sentent en infériorité.
- Promouvoir le « bien travailler » plutôt que « être le meilleur ».
- Stimuler l'esprit d'entreprendre et de le faire pour des raisons sociales.
- Éviter la naïveté qui consiste à croire que la coopération correspond à une tendance naturelle et spontanée.
- Utiliser des techniques qui rendent la coopération nécessaire pour que tout le monde gagne.
- Réagir, en classe et dans l'école, de manière à ne pas reconnaître seulement des qualités intellectuelles.
- Adopter l'attitude qui permet de reconnaître les faibles sans les déforcer encore.
- Accepter la comparaison et la compétition non pas comme des pis-aller, mais comme des forces positives pour construire son identité, pour faire des choix, pour évoluer.
- Reconnaître la valeur motivante de la compétition, mais la gérer dans le respect de tous.
- Apprendre qu'être en conflit avec quelqu'un ne veut pas dire le tuer ou être tué.
- Éduquer à comprendre la compétition de façon constructive.
- Tenir compte des divers modes d'apprentissage, auditif, visuel, kinesthésique pour équilibrer les chances des élèves.
- Poursuivre l'excellence en évitant d'exclure, en tout cas d'exclure totalement, c'est-à-dire en prenant en considération la personne dans sa globalité.

#### **2. Actes pédagogiques**

- Ne pas hésiter, pour ce qu'on considère comme le bien des étudiants, à interpréter de façon large un règlement et à adopter des pratiques « en marge », qui font souvent jurisprudence et deviennent par la suite réglementaires.
- Tenir compte des cas particuliers, ne pas toujours appliquer le principe du *Quid si omnes ?* et accepter des décisions « à la marge ».
- Donner des responsabilités précises (par exemple, responsable de la bibliothèque) qui valorisent l'individu.
- Empêcher les manifestations extérieures de richesse qui donnent le sentiment aux moins nantis qu'ils sont exclus du groupe.
- Privilégier le jeu coopératif plutôt que la compétition.
- Accepter, voire proposer la compétition quand elle développe l'esprit de coopération.
- Favoriser la mixité sociale – dès l'école primaire – pour faire partager, par l'immersion, la réalité des différences sociales.

#### **3. Évaluation**

- Organiser l'évaluation pour que la comparaison joue de manière positive plutôt qu'anarchique.
- Dire « tu as raté SEULEMENT un examen », au lieu de dire « tu as raté un examen » et ajouter « tu as d'autres possibilités, à nous de les trouver ».
- Pratiquer l'évaluation pour permettre aux gens de prendre du recul, pour ne pas identifier la personne et ses performances.
- Faire sortir du « jeu » de l'échec (« j'ai échoué et je vais continuer à jouer les ratés »).
- Organiser un examen où les points seront les mêmes pour tout un groupe, alors qu'un seul, tiré au sort, répond à la question.
- Relativiser l'évaluation pour éviter qu'elle soit ressentie comme un jugement de valeur sur la personne.
- Ne rendre publics des résultats que si c'est tout à fait indispensable – l'est-ce jamais ?
- Privilégier, dans ce qu'on dit à l'élève de son évaluation, tout ce qui contribue à l'autoévaluation.

#### **4. Langage**

- Parler autrement en délibération (car on veut non seulement quelqu'un qui a satisfait, mais quelqu'un qui a montré qu'il est très bon et qu'il en veut).
- Veiller au langage qu'on utilise pour présenter sa branche, particulièrement en début d'année, et la situer parmi les disciplines.
- Formuler les remarques, orales ou écrites, félicitations ou remontrances, d'une manière qui n'exclut pas et ne dévalorise pas.

- Parler de la réussite scolaire et de la réussite sociale en termes de reconnaissance et de valorisation des différences, plutôt qu'en termes de discrimination, de compétition et d'exclusion.
- Parler de la société et du progrès en termes de reconnaissance de l'initiative humaine plutôt qu'en termes de fatalisme.

### **5. Conscience d'être un acteur de société**

- Donner conscience aux gens qu'ils peuvent intégrer un autre milieu, faire sauter le verrou du refus de sortir de son milieu social.
- Éveiller l'attention de l'élève sur la question de savoir à qui il va vendre son cerveau plus tard et sur ce qu'il va en faire.
- Se méfier des activités de type social et des projets « chantiers » qui risquent d'amener l'attitude d'autosatisfaction du type « j'ai déjà donné ».
- Tenir compte du fait que les adolescents ont besoin d'action et que leur engagement dans l'action est une pierre d'attente pour le futur.
- Associer sensibilisation et action, par exemple, en proposant, au retour d'un séjour au Sénégal, de se diriger vers des produits qui relèvent du commerce équitable.
- Privilégier les sensibilisations à long terme, accompagnées de réflexion, plutôt que les actions ponctuelles dont on ne régule ni l'avant ni l'après.
- Inciter les élèves à adopter face aux directives une attitude intelligemment « militante ».
- Inciter les délégués des élèves à se faire les porte-parole de ceux qui ne parlent jamais.
- Transmettre les valeurs de la démocratie par la pratique d'une démocratie vécue dans le respect de ces valeurs.

## ***Leviers généraux liés aux professeurs et éducateurs***

### **1. Principes pédagogiques**

- Essayer de donner l'idée qu'il est possible de changer les choses, même face à une grande complexité – pour qu'il y ait des candidats lorsqu'un poste de direction ou de sous-direction s'ouvre.
- Se dire qu'on est à la bonne place, dans un système d'éducation qui nous donne l'opportunité d'utiliser cet élitisme à bon escient, à condition de poser certains jalons et de marcher dans un certain couloir dont on ne peut pas déborder.
- Mieux former et sensibiliser les responsables de la formation.
- Favoriser la complémentarité et la diversité des initiatives plutôt que leur antagonisme.
- Organiser l'école pour que le travail constructif et satisfaisant constitue la meilleure gratification possible.

### **2. Orientations et actions pédagogiques de la direction**

- Être conscient – et l'admettre, si possible, dans la transparence – que le pouvoir de celui qui crie le plus fort est grand.
- Procéder par conciliation des objectifs de l'« entreprise » et de la personne elle-même.
- Rédiger des papiers qui indiquent aux enseignants (université, secondaire, primaire) quelles stratégies limitent les excès de l'exclusion sociale dans l'école.
- Reconnaître les enseignants par la proximité du pouvoir.
- Adopter la stratégie de Gamaliel, c'est-à-dire laisser faire, faire semblant d'ignorer, sans prendre position officiellement, avec la conviction que les bonnes idées finissent par triompher et les erreurs par tourner en eau de boudin.
- Réduire la tension qui existe entre un désir d'ouverture à tous les élèves et la volonté d'exigence de qualité d'enseignement présente chez bon nombre d'enseignants.
- Tenir compte du fait que la carrière d'enseignant est une carrière plane qui provoque des mécanismes de recherche de reconnaissance sauvage.
- Donner droit de cité, dans l'établissement, aux intuitions et aux projets des enseignants qui ont de l'initiative, pour leur permettre d'être reconnus dans leurs réalisations concrètes.
- Créer un « outil de rencontre » des enseignants, par exemple l'entretien d'évaluation, pour mettre bas le masque et donner une possibilité de reconnaissance.
- Maintenir (ou introduire) des enseignants dans le P.O. des établissements, même si ce n'est pas toujours simple.
- Installer la transparence, entre direction et entre enseignants, dans les prises de décision, notamment en matière financière, et éviter la mainmise sur le pouvoir de petits groupes de privilégiés.
- Canaliser l'énergie de ceux qui crient le plus fort vers le débat argumenté plutôt que vers l'assertion péremptoire.

- Créer les conditions où l'enseignant peut « militer » pédagogiquement en faveur des solutions qui lui paraissent les meilleures.
- Susciter les initiatives plutôt que de les laisser émerger (car, dans ce cas, le plus souvent, les « faibles » n'oseront pas se lancer).
- Choisir des procédures transparentes pour la désignation des représentants dans les différents organes de participation.
- Privilégier les modes de fonctionnement et les techniques d'animation qui permettent l'expression et l'activité de tous les participants (au-delà des catégories en tous genres).
- Veiller, dans le suivi des décisions, à ce que soit rendu à César ce qui appartient à César.
- Laisser libre, voire susciter, l'expression des mécontentements et des peurs pour créer un climat de confiance.
- Créer un espace où il est possible de prendre l'initiative de façon constructive, pour ne pas réduire l'initiative à la seule opposition.
- Tolérer une marge d'erreur pour permettre d'oser davantage, de prendre plus d'initiatives.
- Créer dans l'école un climat qui permet de prendre des risques.
- Rendre très clair le cadre de travail, le « jeu dans lequel on joue », pour que la prise de risque soit possible et bien pesée.
- Manifester son soutien aux collègues pour leur permettre de prendre des risques en toute confiance.

### **3. Orientations et actions pédagogiques des professeurs et éducateurs**

- Chercher, entre professeurs, une cohérence dans les stratégies face aux difficultés du métier, chercher une culture commune.
- Échapper aux jugements que les enseignants portent les uns sur les autres et qui influencent les comportements et le langage.
- Reconnaître les collègues comme personnes, au-delà du diplôme, de l'efficacité apparente, de la capacité d'initiative, de l'impact sur l'institution, etc.
- Faire valoir, dans un conseil de classe ou une délibération, d'autres éléments que les données chiffrées pour établir la situation de l'élève.
- Avoir une position réfléchie – en termes de compétition positive – sur les grades à accorder ou non dans l'évaluation, sur les réactions face à la réussite ou à l'échec, sur la manière d'utiliser et de publier – ou non – les résultats...
- S'interroger avec lucidité sur la « prétendue supériorité intrinsèque » de telle ou telle discipline.
- Échanger, entre professeurs, sur la place respective de chaque discipline dans la formation des jeunes et reconnaître cette place pour les autres disciplines que la sienne.
- Adresser la parole aux collègues sans exclusive ni exclusion.
- Parler aux collègues de l'évaluation des élèves en termes de reconnaissance plutôt que d'exclusion.
- En tant que direction, encourager les gens à se retrouver, à se soutenir, à se connaître pour qu'il y ait vie dans l'école.

### **4. Conscience d'être un acteur de société**

- Amener le jeune enseignant à se poser la question de la justice sociale, en regardant vers une « politisation » et une « professionnalisation » du métier.
- Sensibiliser les enseignants à la dimension politique de leur fonction, à l'impact de leurs options personnelles en la matière sur la formation qu'ils dispensent.

## ***Leviers généraux liés à l'institution***

### **1. Orientations générales (pour lesquelles, en principe, les décisions relèvent de l'A.G. du P.O., mais qui, selon le fonctionnement du P.O., peuvent dépendre surtout du C.A., voire de la direction)**

- Distinguer la sélection voulue et la sélection de fait et ne pas vouloir sélectionner.
- Distinguer les élitismes éthiquement acceptables.
- Prendre comme début de la critique du système l'intolérable.
- Ne pas refuser de former des élites, mais de former des élites intolérables.
- Renoncer à travailler sur le concept de mixité sociale, qui amène nécessairement à la culpabilisation.
- Étudier les mécanismes – conscients et inconscients – de sélection et d'exclusion et mettre en œuvre la démarche de reconnaissance indispensable à la germination de l'être humain.
- Créer des partenariats, par exemple, entre secondaire et universitaire, plutôt que de vivre sur la méfiance et la concurrence.
- Concilier partenariat et émulation en recherchant les formules gagnant-gagnant.

- Éviter, au départ, de créer des situations dans lesquelles il y aura forcément des assistés.
- Assurer le plus de transparence et de publicité possible concernant le coût réel des études.
- Donner plus de retentissement à certains projets quand ils ont une orientation sociale – comme les jésuites américains dans le Bronx.
- Éviter qu'une vertu interne ne devienne un travers externe : que la poursuite d'un objectif spécifique ne devienne facteur de sélection et d'exclusion (exemple de Decroly).
- Essayer de ne pas se centrer sur sa propre institution et de voir plus large.
- Oser dire ses choix et laisser le moins de choses possible dans l'implicite.
- Refuser la logique néolibérale dans la gestion de l'établissement – ne pas licencier le personnel ouvrier et sous-traiter les tâches pour simple raison de rentabilité.
- Prendre des mesures précises, avoir une politique d'école précise en matière d'élitisme et l'annoncer.

## **2. Construction d'une mentalité commune (en principe, relevant de la direction, mais aussi des organes de participation mis en place à cet effet)**

- Ne pas trouver suspect que les gens réussissent, ne pas avoir besoin, pour faire sérieux, d'un certain taux d'échec.
- Travailler avec l'élitisme intellectuel en l'acceptant.
- Tenir compte du fait que certaines disciplines seront toujours dominantes parce qu'elles ont plus de transversalité et lutter contre l'attitude des gens qui en tirent une supériorité indue.
- Ne pas seulement tolérer, mais solliciter l'expression de la marge.
- Supporter et soutenir l'apparition d'une marge si, comme système, on veut la voir devenir effective.
- Bien situer la marge par rapport au projet global de l'institution pour qu'elle ne devienne pas opposition.
- Discerner les facteurs limitant l'épanouissement de la marge : erreur de diplomatie, erreur d'alliance, erreur de lobbying.
- Clarifier le rapport entre la formation que nous donnons et les postes d'élite auxquels parviendront nos élèves.
- Se méfier des mesures structurelles dont la plupart sont contournées ou renforcent la position des gens qui ne veulent pas entrer là-dedans.
- Mener une réflexion et chercher un vaste consensus sur les mesures à prendre, car les mesures « décrétées d'en haut » sont inopérantes.
- Être conscient que la mixité sociale dans le local de classe n'entraîne pas une égalité sociale dans les conditions de travail à la maison.
- Chercher une cohérence entre la politique de l'école qui veut sensibiliser à la situation des plus faibles et les attitudes quotidiennes face aux plus faibles dans l'école.
- Installer la transparence dans la participation, notamment dans la façon dont les mandataires sont désignés dans les instances de participation.
- Reconnaître les directives venant d'en haut comme des occasions stimulantes d'aller de l'avant plutôt que comme des freins ou des éteignoirs.

## **3. Pratiques concrètes de la direction**

- Engager les gens sur la base de leur motivation pour la justice sociale et écarter les autres.
- Ne mettre en place des systèmes qu'après consultation dont on tient compte.
- Pratiquer une évaluation, après quelques temps de fonctionnement d'un système, pour permettre à la minorité (marge) de s'exprimer et de proposer des améliorations.
- Créer les conditions où il est possible d'être dans l'institution tout en étant à la marge, avec un regard un peu distant, un peu différent, décalé.
- Créer un comité éthique qui analyse les situations du point de vue de la justice sociale.
- Aider financièrement de manière discrète les gens en difficulté plutôt que de proposer des mesures globales de gratuité.
- Chercher des moyens de mesurer les résultats des nouvelles orientations (formons-nous des hommes-pour-les-autres ?).
- Tenir compte du fait que l'assistance financière porte atteinte à l'image de soi des assistés.
- En tant que direction, ménager une zone de flou, une marge, qui est le signe de la bonne santé démocratique d'un système.
- En tant que direction, négocier avec l'opposition pour créer une interaction constructive.
- Savoir distinguer si les conditions requises pour un changement global sont réunies ou non.
- Permettre à la marge de poser des questions de finalités qui questionnent le centre.
- Commencer à la marge quelque chose (bibliothèque de rue, retraites sociales...) qui sera ainsi expérimenté et pourra se généraliser, être repris par le système.

## **B. – LEVIERS SPÉCIFIQUES**

### ***Leviers spécifiques liés à la Haute École***

#### **1. Étudiants**

- Prendre en compte – entretenir ? – le sentiment d'appartenance à l'école.
- Jouer sur les dispenses qui favorisent ceux qui réussissent plus facilement.
- Jouer sur les crédits pour permettre à chacun d'aller à son rythme et à celui qui a raté de valoriser quand même son année et son travail.
- Enseigner les théories du changement social pour munir d'outils efficaces ceux qui risquent, à un moment ou à un autre, d'être menacés par l'exclusion.
- Essayer que les outils donnés pour lutter contre l'exclusion sociale soient donnés à tous et pas seulement à quelques-uns.

#### **2. Enseignants**

- Donner un bureau aux professeurs pour leur reconnaître une autre raison d'être que de donner simplement leurs cours.
- Valoriser les professeurs qui enseignent dans le type court.
- Rémunérer correctement les fonctions supérieures – et pas par une allocation sans incidence sur la pension.

#### **3. Institution**

- Suggérer plus d'investissement des professeurs dans certains domaines (matériel labélisé) pour valoriser l'image de l'école.
- Impliquer les nouveaux professeurs dans les deux types d'enseignement, long et court.
- Chercher une valorisation (salaire, promotion) qui garde les professeurs tentés par les avantages du privé.
- Confectionner les horaires d'examens de telle sorte que les nombres d'étudiants par jour soient équilibrés.
- Fonder le système des crédits non sur les heures de travail de l'étudiant moyen, mais sur les compétences requises dans la formation.
- Préserver, si possible, la marge de manœuvre des directeurs face aux directives extérieures qui leur arrivent.

### ***Leviers spécifiques liés à l'Université***

#### **1. Étudiants**

##### **a) Mesures générales**

- Maintenir dans les programmes un volume d'heures de sciences humaines, de philo, de logique pour enrichir la réflexion de l'étudiant sur la manière dont il utilisera son cerveau, très bien formé, dans sa vie, pour qu'il prenne une position personnelle face au néolibéralisme.
- Fournir l'occasion aux étudiants (FUCID) de se mêler à d'autres catégories sociales pour que leur mentalité soit marquée par cette donnée.
- Tenir un langage respectueux des autres filières d'études réputées plus faciles.
- Se contenter des critères habituels puisque les étudiants acceptent le système sans broncher.

##### **b) Mesures pour les étudiants en difficulté**

- Mettre en place un dispositif pour rendre aux décrocheurs une chance de se valoriser (cf. *Rebond*).
- Redonner à chacun – spécialement aux gens en décrochage – le sens de sa propre histoire.
- Trouver des moyens de ne pas clouer au pilori ceux qui sont convoqués suite à des résultats négatifs.
- Tenir compte du « je me sens bien ou je ne me sens pas bien » dans l'approche des étudiants en difficulté.
- Tenir compte des obstacles insurmontables pour les étudiants incapables d'initiative.
- Considérer les étudiants en difficulté, voire décrocheurs, comme des interlocuteurs à prendre en compte.
- Éviter que les étudiants jobistes pour raisons financières ne se sentent exclus.

#### **2. Enseignants**

- Reconnaître les personnes au-delà de la hiérarchie des titres, des grades et des fonctions.
- Adresser la parole aux personnes indépendamment de leur appartenance à une catégorie (académiques, scientifiques, temporaires...).

### **3. Institution**

#### **a) Principes généraux**

- Déculpabiliser l'université quant à l'impact qu'elle devrait avoir sur la société.
- Tenir un discours clair sur les moyens d'augmenter la mixité sociale à l'université.
- Ne pas forcer trop l'aspect non élitiste, sous peine de pervertir le système.

#### **b) Vis-à-vis de l'extérieur**

- Favoriser un développement où chaque partenaire trouve son compte sans empiéter sur le développement.
- Travailler en quadripartite de façon à reconnaître chacune des composantes.
- Trouver des moyens de rapprocher le discours universitaire et les moyens privés et de créer une collaboration.
- Montrer aux parents une université respectueuse de tous et égalitaire dans son souci de formation.
- Travailler l'image de l'institution (passer du « maternage » à la citoyenneté – qui ne donne rien – et puis au développement durable).
- Faire des choix de partenariat en rapport avec les valeurs qu'on essaye de promouvoir.
- Lorsqu'on veut innover, créer une structure nouvelle, chercher sa légitimation à l'extérieur de l'institution plutôt qu'à l'intérieur.

#### **c) Fonctionnement interne**

- Intégrer l'engagement moral et personnel comme critère lors du recrutement des chercheurs, à côté des critères traditionnels.
- Donner des bourses d'études et s'arranger pour que les familles pauvres y aient réellement accès.
- Faire place à des compétences complémentaires aux nôtres, qui ne répondent pas aux critères habituels, lors des inscriptions universitaires
- Reconnaître une égale importance à la recherche, à l'enseignement et au service à la communauté.
- Reconnaître comme universitaires à part entière ceux qui s'occupent surtout de pédagogie, de l'accompagnement des étudiants.
- Montrer les photos de toutes les catégories de personnel, lors d'une cérémonie d'hommage, et pas seulement celles des académiques.
- Mettre cartes sur table concernant le coût réel d'une année d'études.
- Installer la transparence dans la participation, notamment dans la façon dont les mandataires sont désignés dans les instances de participation.
- Laisser un certain flou qui permet la créativité. (Contre-exemple : l'ordinateur délibère et rend impossible toute marge de créativité de la délibération).
- Lorsqu'on veut innover, créer une structure nouvelle, ne pas occuper le centre, mais se situer à la marge.

### ***Leviers pour l'enseignement secondaire (élèves)***

#### **1. Orientations pédagogiques**

- Trouver les moyens de ne pas exclure les élèves faibles qu'on veut inclure par des procédures d'aide.
- Mieux connaître la mentalité des enfants issus de milieux sociaux défavorisés.
- Réagir face à la fierté des élèves d'appartenir à une école réputée.
- Adopter une attitude égale face à tous les élèves, quelles que soient leurs options.
- Permettre à chacun de trouver son propre domaine où il puisse briller sans entrer en compétition avec le voisin.
- Tenir compte de l'effet de groupe dans la constitution des classes ou des groupes d'options (éviter le trop grand ou trop petit nombre).
- Pratiquer la communication non violente, la reconnaissance des forces en jeu.
- Transmettre, au fil des années, des valeurs, par exemple de modération au point de vue vestimentaire.
- Pousser chacun à découvrir ses propres talents et à se construire un projet en rapport avec ces talents.
- Développer les différentes formes d'intelligence.
- Tenir compte des divers modes d'apprentissage, auditif, visuel, kinesthésique pour équilibrer les chances des élèves.
- Parler davantage aux jeunes de ce qui fera leur quotidien futur, de management, d'argent..., en lien avec les valeurs qu'on voudrait promouvoir.
- Privilégier, dans l'évaluation d'un élève, le prospectif par rapport au simple constat, à la cote, chiffrée ou non.

## 2. Actions pédagogiques

- Grouper les élèves de même force pour que l'un soit l'émule de l'autre.
- Mettre les élèves ensemble, en recherche ou en apprentissage, pour aller plus loin.
- Utiliser la compétition du jeu comme moyen d'apprentissage et de socialisation.
- Mettre les enfants en position de découvrir un savoir ou de l'exercer à partir de la dynamique du groupe.
- Jouer sur la compétence particulière d'un élève pour le mettre en valeur dans une tâche commune.
- Utiliser le théâtre (jeu) pour valoriser des savoirs scolaires, tout en entraînant des « compétences négligées » (responsabilité, sens de l'équipe, assurance, solidarité...).
- Proposer des défis à relever, des difficultés un cran au-dessus et se présenter non comme celui qui peut enfoncer, mais celui qui va aider.
- Créer des situations où on apprend à respecter les règles pour apprendre le respect de l'autre.
- Donner des prix divers qui correspondent à des qualités autres que scolaires (mérite, courtoisie, savoir-vivre, application...).
- Organiser un défilé de mode de vêtements de seconde main.
- Proposer le placement de l'épargne liée au voyage de fin de rhéto sur un compte bancaire dont l'intérêt est, en partie, versé à un objectif humanitaire.
- Construire un projet personnel avec les élèves, d'orientation, de vie, de profession.
- Favoriser les jeux coopératifs, les émissions de télévision, par exemple, dans lesquelles la force des différentes disciplines s'exprime et permet à l'équipe de gagner.
- Relever les défis, sportifs ou du type « Génies en herbe », avec fierté si l'on gagne, mais sans devenir jamais hautain.
- Donner aux élèves un billet pour aller à l'opéra – ou autre activité culturelle – occasions pour certains de sortir de leur milieu culturel.
- Privilégier les méthodes qui laissent à l'élève une part de pouvoir dans la réalisation du cours.
- Animer le groupe-classe de façon à ce que la parole et l'initiative soient accessibles à tous.

## 3. Langage

- Veiller à adopter un langage qui tienne compte de la diversité culturelle des élèves qu'on a devant soi.
- Parler d'un élève, à lui-même, aux parents, en conseil de classe d'une façon qui reconnaisse plutôt que d'exclure.
- Tenir un langage respectueux même à l'élève irrespectueux.

## 4. Sensibilisation sociale

- Mettre les élèves en contact avec les formes de souffrance et d'abus sociaux (OXFAM, Carême de partage, etc.).
- Amener les élèves de l'enseignement général dans des écoles techniques et professionnelles pour élargir le champ de vision et permettre une réorientation plus sereine.
- Engager les élèves dans des opérations du type « Îles de paix » pour qu'ils développent des capacités peu travaillées en classe, sens de la communication, assertivité, esprit d'équipe, sens de la gratuité...

## *Leviers pour l'enseignement secondaire (enseignants)*

### 1. Orientations pédagogiques

- Être et rendre lucides face à la culture d'établissement, qui hiérarchise les options.
- Ne pas avoir honte d'être dans une école où on gravit les échelons plus vite que dans l'école d'à côté, pour autant que ce ne soit pas au détriment du voisin.

### 2. Actions pédagogiques

#### a) À l'initiative de la direction :

- Informer les professeurs sur les statistiques d'élimination entre la 1<sup>e</sup> et la 6<sup>e</sup>.
- Créer une lucidité sur le modèle pédagogique qui domine dans l'école et sur les réactions du corps professoral à cet égard.
- Valoriser les différentes filières pour que chaque prof se sente reconnu et respecté dans son apport à la formation des jeunes. Ne pas parler de « bricolage » à propos du cours de technologie, par exemple.
- Inviter le nouveau système d'inspection à trouver les moyens de reconnaître les enseignants dans leur travail.

- Mettre en place dans la vie de l'école des indicateurs qui encouragent les initiatives individuelles des enseignants.
- Susciter les initiatives plutôt que de les laisser émerger (car, dans ce cas, le plus souvent, les « faibles » n'oseront pas se lancer).
- Ne pas valoriser certains professeurs – par exemple, dans le cadre de l'immersion – sans donner une « reconnaissance compensatoire » aux autres, qui ne sont pas dans le mouvement et risquent de s'en trouver dévalorisés.
- Inviter officiellement – initiative du directeur – , par exemple au moins de mai, tous les professeurs à faire état de leurs projets pour l'année scolaire suivante, en faire part à tous, puis les réunir par niveaux pour voir comment donner consistance aux intentions.
- Fixer les attributions des professeurs de manière à constituer des équipes et à favoriser des réalisations particulières.
- Favoriser une organisation du type « Athéna » pour assurer la multiplicité des reconnaissances.

#### **b) À l'initiative de la base :**

- Travailler à l'intérieur du conseil de classe, pour détecter la force de l'élève, l'aider à progresser et, par là, lutter contre l'exclusion.
- Éviter, entre professeurs, de créer une discrimination entre régents et licenciés.
- Créer des occasions, dans l'école, de discuter entre professeurs des valeurs, notamment de la façon de traiter la comparaison.
- Manifester son soutien aux collègues pour leur permettre de prendre des risques en toute confiance.

### **3. Langage**

- Tenir un langage approprié concernant le niveau de l'école et celui des élèves.
- En présentant son option, parler avec respect des autres options et de leur valeur formative.
- Parler des autres branches que les siennes d'une manière positive, en en reconnaissant la valeur formative.

### **4. Sensibilisation sociale**

- Créer dans l'école des lieux et des moments où on aborde la question de l'engagement « politique » du professeur lorsqu'il est face à sa classe.

## ***Leviers pour l'enseignement secondaire (institution)***

### **1. Mesures générales :**

- Reconnaître la valeur des autres écoles.
- Accentuer l'orientation des projets d'école (projet social, projet d'intégration, projet citoyen...) pour qu'un choix clair puisse s'opérer.
- Creuser la question de la réputation des collèges jésuites (justifiée ou non ? utilisée comment ?).
- Susciter une discussion entre des directeurs d'établissements du même bassin pour modifier les représentations a priori.
- Définir une politique d'établissement concernant l'élitisme dans le discours de rentrée du directeur.
- Avoir une politique d'école concernant le fait de privilégier la compétitivité d'une équipe sportive, par exemple, ou la participation la plus nombreuse possible.
- Travailler sur les compétences négligées au niveau des écoles primaires.

### **2. Actions possibles**

#### **a) Pédagogiques en interne :**

- Être et rendre lucides sur les valeurs qui sous-tendent la hiérarchie des options qu'on met en place.
- Laisser choisir chaque option avec n'importe quelle autre, pour éviter que se constituent des sections (« embrouiller les pistes »).
- Présenter les disciplines par ordre alphabétique plutôt que selon une organisation autre.
- Ne pas créer de disproportions, dans les bulletins, entre les espaces réservés aux différentes branches.
- Donner à toutes les branches la même valeur dans une grille d'évaluation qui globalise la situation de l'élève.
- Tenir compte, dans les attributions de cours, de la plus ou moins grande reconnaissance attribuée – à tort ou à raison – à tel cours ou à tel niveau.

- Quand une innovation – par exemple, l’immersion – valorise certains professeurs, fournir l’occasion à d’autres de dynamiser aussi leur option.
- Ouvrir dans l’école des sections assez diverses pour que tous puissent y poursuivre leurs études jusqu’à la rhétorique.
- Développer une option de qualification à côté de l’enseignement général.
- Prendre à bras-le-corps la question des cours particuliers. Fixer des objectifs d’enseignement qui empêchent de recourir aux cours particuliers.

#### **b) Autour des inscriptions :**

- Faire de l’inscription un moment clef du point de vue de la justice sociale et de l’égalité.
- Recevoir, écouter, prendre le temps lors des inscriptions, pour ne pas agir de manière mécanique et massive.
- Prévoir un « inscripteur », personne bien choisie qui, tout au long de l’année, est disponible pour recevoir les parents, entendre leurs demandes et fournir toutes les explications utiles.
- Fixer une date unique d’inscriptions pour toutes les écoles.
- Tenir un carnet chronologique de l’ordre des inscriptions. Recevoir les inscriptions selon l’ordre chronologique des arrivées.
- Renoncer à toutes les pratiques comme l’examen d’entrée, le concours, les cours préparatoires. N’imposer à l’entrée ni examen ni condition quelconque.
- Renoncer au discours qui amène à réfléchir sur l’opportunité d’inscrire un élève qui a des résultats faibles.
- Aborder clairement avec les parents, lors de l’inscription, la question de la culture d’école, du coût des études et des activités.

#### **c) Aspect pécuniaire :**

- Décider une limitation drastique des dépenses liées aux activités parascolaires en concertation entre la direction et le corps professoral.
- Centraliser les frais scolaires pour mieux les maîtriser et les rendre supportables par tous.
- Clairement annoncer à l’inscription les frais imposés durant une année scolaire.
- Fixer un minimum et un package « complet » pour une formation de qualité.
- Prévoir un service de prêt de livres.
- Adopter la politique la moins onéreuse possible en matière de manuels et de fournitures scolaires.
- S’interroger sur la dose de voyages nécessaire pour qu’une formation soit digne de ce nom.
- Rendre le prix des voyages scolaires accessible à tous.
- Prévoir des modalités d’étalement des paiements, en cas de difficulté.
- Accorder une aide financière sur demande auprès des préfets (discrétion garantie).
- Faire payer les parents selon leurs revenus.
- Tenir compte du fait que le coût scolaire élevé crée le sentiment dans certaines familles qu’elles ne peuvent pas être reconnues dans ce cadre-là.

#### **d) Image vis-à-vis de l’extérieur :**

- Montrer aux parents une école respectueuse de tous et égalitaire dans son souci de formation.
- Chercher les moyens de reconnaître mieux, dans les rencontres avec les parents, avec les personnes extérieures à l’établissement, dans la publicité, etc., la valeur des autres écoles et autres types d’enseignement.
- Mentionner l’aide aux élèves plus faibles dans les informations données sur l’école.
- Rendre conscients PMS, instituteurs en chef et parents qu’ils contribuent à une autosélection.
- Créer une relation structurelle avec les écoles voisines (usage des infrastructures, organisation des options et des cours, etc.).
- Adopter des pratiques réfléchies concernant les impayés.
- Adopter une procédure de conciliation d’abord, puis contraignante, pour que les bons payeurs ne soient pas injustement pénalisés.
- Tenir compte de l’incidence sur l’image de l’école de l’intervention d’un avocat pour récupérer le montant des factures impayées.
- Aux journées « portes ouvertes », donner un local au comité des parents, pour qu’ils reçoivent les gens et entendent les questions en toute liberté.
- Mettre toutes les informations à disposition du public (brochures, internet, journées « portes ouvertes »...) pour toucher les parents qui, sur des a priori, n’auraient même pas l’idée d’inscrire leur enfant dans un Collège.
- Engager les élèves dans des opérations du type « Îles de paix » pour modifier l’image de marque de l’école.

#### **e) Participation :**

- Privilégier les modes de fonctionnement et les techniques d'animation qui permettent l'expression et l'activité de tous les participants (au-delà des catégories en tous genres).
- Veiller, dans le suivi des décisions, à ce que la paternité des décisions et des actions soit perçue comme relevant de tous les membres à part égale (direction, professeurs, parents, élèves).
- S'interroger sur la catégorie sociale des parents qui siègent dans les assemblées générales et les conseils d'administration des collèges et sur les conséquences éventuelles.
- Favoriser les procédures de désignation dans les organes de participation qui amènent une diversité dans la représentation des parents, notamment du point de vue social.
- Privilégier les mesures qui feront qu'aucun parent ne se sentira lésé ou dévalorisé, quelle que soit sa condition sociale.

#### **3. Langage**

- Faire une publicité pour l'école qui respecte les écoles concurrentes.
- Veiller au langage qu'on utilise pour présenter sa branche en réunion de parents et la situer parmi les autres branches.
- Parler de son école, à l'intérieur et à l'extérieur, en termes de reconnaissance plutôt que d'exclusion et de rejet.
- Parler des autres écoles, des autres types d'enseignement aux élèves, aux parents, entre collègues, en formation... d'une manière qui les valorise et les reconnaisse.
- Parler aux parents des résultats de leur enfant en termes de reconnaissance et non d'exclusion.

#### **4. Sensibilisation sociale**

- Créer dans le collège une commission de mixité sociale qui remettra un rapport.
- Faire des ponts entre écoles, permettre à des élèves d'un collège de rencontrer ceux d'un autre collège « d'un autre genre ».
- Éviter compassion, condescendance et paternalisme quand on va « visiter » d'autres écoles pour mieux comprendre les différences.
- Visiter d'autres écoles en partenariat, en cherchant avec elles quel intérêt peuvent avoir ces rencontres, en parlant d'autres types d'enseignement en termes de différence et non de plus ou de moins.
- Se soucier de l'esprit de ces rencontres, travailler sur la dimension subjective, connaissance de soi et connaissance de l'autre, besoin de reconnaissance de soi et de reconnaissance de l'autre.
- Chercher un terrain neutre de rencontre avec d'autres écoles ou d'autres types d'enseignement plutôt que de faire une « visite » (cabaret, compétition sportive...).
- Engager les élèves dans des opérations du type « Îles de paix » pour modifier l'image de marque de l'école.
- Donner un appui très fort aux petits déjeuners Oxfam.
- Dissocier la sensibilisation à la justice sociale de moments culturels particuliers (comme Noël et le Carême), parce que le multiculturalisme est devenu une composante essentielle de la mixité sociale.
- Acheter en école certains produits du commerce équitable et les vendre à un prix acceptable pour tous.
- Favoriser l'existence des mouvements de jeunesse, des clubs sportifs, où l'enjeu n'est pas un apprentissage, mais une mixité.
- Être lucide sur la manière dont on présente aux élèves la « réussite » des anciens.