

# *Les Entretiens* **Albert-Kahn**

Laboratoire d'innovation publique

Innovant

## **Cahier 37**

Les innovations  
pédagogiques  
pour des territoires  
apprenants



*#DépartementInnovant*



# Sommaire

Les Entretiens Albert-Kahn Laboratoire d'innovation publique ..... <i>Patrick Devedjian</i>	P.4
Introduction ..... <i>Patrick Devedjian</i>	P.6
Les innovations pédagogiques et les territoires apprenants : éléments de définition et mise en contexte ..... <i>Carine Dartiguepeyrou</i>	P.8
« Territoires apprenants » Une expérimentation académique initiée par l'académie de Versailles Des dynamiques horizontales au bénéfice du développement professionnel et personnel ..... <i>Valérie Morel</i>	P.16
Expérimentation sur Châtenay-Malabry Projet territorial des écoles et établissements secondaires publics de Châtenay-Malabry, horizon 2020 : « Plus compétents ensemble » ..... <i>Anne Legrain</i>	P.22
Quel rôle pour le Département dans le développement des territoires apprenants ? ..... <i>Laetitia Abbamonte</i>	P.31
Aider les enfants à grandir en discernement et en humanité ..... <i>Martine Roussel-Adam</i>	P.37
L'école La Source, une expérimentation dans la durée ..... <i>Yves Herbel</i>	P.44
Quelles contributions de la Maîtrise des Hauts-de-Seine au territoire apprenant ? ..... <i>Gaël Darchen</i>	P.52
Biographie des intervenants .....	P.59
Synthèse prospective ..... <i>Carine Dartiguepeyrou</i>	P.62
Programme de la rencontre .....	P.66

# Les Entretiens Albert-Kahn

## Laboratoire d'innovation publique

Les Entretiens Albert-Kahn sont nés de la volonté de susciter la réflexion sur la mondialisation et de renouveler les formes de l'action publique. Nos différences font notre richesse : comment faire en sorte de mieux valoriser nos singularités tout en permettant une coexistence heureuse ? Tel est l'un des questionnements qui guide mon action.

La mondialisation dessine de nouveaux horizons, elle impacte l'ensemble des secteurs et est en train de donner naissance à une nouvelle économie, de nouveaux usages, de nouvelles formes du vivre-ensemble dans l'espace public. Cette révolution est avant tout culturelle, et nous sommes souvent désarmés face aux bouleversements qu'elle entraîne. C'est pourquoi j'ai souhaité préserver à la fois un espace et du temps dédiés à la réflexion prospective au sein du Département des Hauts-de-Seine : c'est dans cet esprit qu'on été créés les Entretiens Albert-Kahn en octobre 2012.

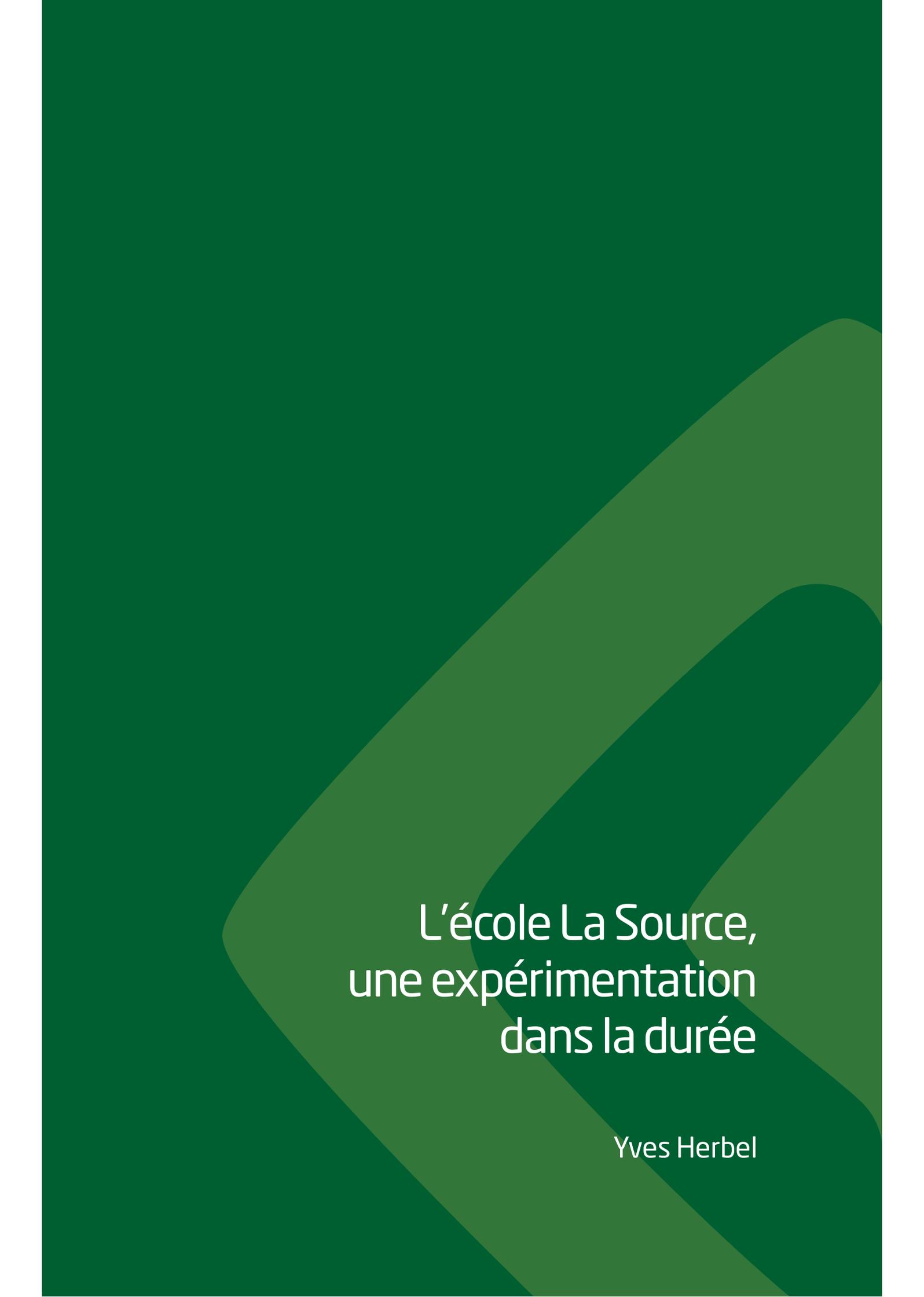
Laboratoire d'innovation publique, les Entretiens Albert-Kahn ont pour objet de réfléchir aux « futurs souhaitables » et de proposer des expérimentations de nouvelles formes de politique publique. C'est un lieu que j'ai voulu résolument en avance de phase, libre d'échanges, pour nourrir les confrontations de manière décloisonnée. La projection à dix ans facilite les échanges non partisans entre des participants venus de tous les horizons : élus, administrateurs du territoire, entrepreneurs, responsables associatifs, artistes et intellectuels.

Il y a un siècle, Albert Kahn lui-même avait eu, bien avant l'heure, l'intuition profonde que comprendre les cultures au niveau planétaire était indispensable pour se développer économiquement, socialement, culturellement, et créer un monde en paix. Il invitait chez lui des philosophes comme Henri Bergson ou des poètes comme Rabindranath Tagore, d'autres personnalités telles que Romain Rolland, Thomas Mann, Anna de Noailles, Manuel de Falla, mais aussi des industriels comme André Michelin, Marcel Dassault ou Antoine Lumière, des scientifiques comme Paul Appell ou Jean Perrin. Il soutenait financièrement des rencontres entre décideurs pour préparer le monde de demain.

Aujourd'hui, c'est dans cette même demeure historique, située à Boulogne-Billancourt en lisière des superbes jardins Albert-Kahn, que sont établis les Entretiens. Nous y abordons les thématiques importantes et variées pour l'avenir du Département. Les Cahiers des Entretiens Albert-Kahn permettent de restituer les échanges et de partager avec un plus grand nombre le foisonnement et la diversité d'idées.

Nous avons la chance de vivre dans une démocratie. Il est de notre responsabilité de la faire respirer en entretenant le débat public et en réhabilitant le temps long. Un nouveau monde se construit : à chacun d'entre nous d'en être co-créateur en « *gardant*, comme le disait Albert Kahn, *les yeux grands ouverts devant la mobilité des faits* ».

**Patrick Devedjian**  
Président du Département  
des Hauts-de-Seine



L'école La Source,  
une expérimentation  
dans la durée

Yves Herbel

La Source se définit comme une école « nouvelle » alors qu'elle n'est plus du tout aussi nouvelle puisque nous avons fêté nos 72 ans en novembre dernier ! Nous sommes même une des plus anciennes écoles nouvelles de France !

« L'Éducation nouvelle » est un mouvement pédagogique bien moins connu que la pédagogie Montessori ou Freinet. Ce n'est pas un mouvement aussi structuré et aussi facilement identifiable, il ne se caractérise pas par des techniques ou un matériel spécifique. Historiquement, l'École nouvelle est née entre les deux guerres et s'est développée surtout après la deuxième.

La Source est née à Paris en 1946, avec comme référence les travaux de Roger Cousinet. Cet ancien inspecteur de l'Éducation nationale puis professeur d'université était l'auteur de nombreux ouvrages pédagogiques. En 1948, La Source s'installe dans une grande maison bourgeoise à Meudon. Son acquisition fut possible grâce à la création d'une SCI dont les parents et amis étaient actionnaires. Je pense que ce n'est pas un hasard si l'école s'est installée dans les futurs Hauts-de-Seine. Ce territoire était propice à son développement : sa proximité avec Paris, la place de la nature, sa population. Je ne sais pas si notre école serait la même si elle n'avait pas grandi à Meudon. Excepté l'école La Prairie fondée à Toulouse dans les années 60 par une enseignante de La Source, notre école n'a pas essaimé.

Aujourd'hui, une poignée d'écoles sous contrat d'association avec l'État se réclament de l'Éducation nouvelle. Elles ont comme référence commune et comme base de leur projet d'établissement les dix principes de l'Éducation nouvelle, texte fondateur écrit par François Chatelain. La plupart sont regroupées au sein d'une association l'ANEN (Association nationale pour le développement de l'Éducation nouvelle).

## Quelle est notre particularité ? Quel est notre projet ?

Il est essentiellement basé sur deux grands principes, qui sont l'autonomie et la confiance. Nous pourrions également y associer la coopération et l'importance du collectif. Ces mots aujourd'hui ne sont plus très innovants. Ils sont continuellement mis en avant, y compris dans les instructions officielles. Notre dernier ministre de l'Éducation en a même fait son slogan, « L'école de la confiance ». C'était le titre d'un livre que nous avons publié à l'occasion des soixante ans de l'école. Alors en quoi sommes-nous nouveaux ? En quoi sommes-nous différents ? En quoi sommes-nous innovants ?

Dans nos pratiques ? Nous accordons une grande place à l'oral, à la prise de parole des élèves à travers les conseils, les « quoi de neuf ? », les présentations d'exposés ou les ateliers philo. Nous avons introduit l'apprentissage de l'anglais dès la maternelle depuis bien longtemps, peut-être avons-nous été précurseurs dans ce domaine, mais aujourd'hui, ce n'est plus exceptionnel, et heureusement. L'expression artistique, l'éducation à la citoyenneté sont centrales dans notre projet, et le numérique, l'éducation à l'écologie, à travers notre agenda 21, ont trouvé une place dans nos emplois du temps : mais là encore, rien de bien spécifique. Peut-être est-ce tous ses éléments mis bout à bout et mis en œuvre dans la durée, de la maternelle à la terminale qui donnent, entre autres, à La Source une certaine identité.

Cette identité un peu spécifique, on la voit aussi dans différents domaines. Pour commencer dans son type de gouvernance. La Source est gérée par une association loi 1901, intitulée AEN : Association d'Éducation nouvelle. C'est son conseil d'administration qui est garant de la continuité de notre projet, de son évolution et qui permet de donner les moyens de la mettre en œuvre. Les décisions importantes se prennent donc collégialement, ou tout du moins à la majorité des administrateurs, parmi lesquels on va retrouver les différentes composantes de l'école : des membres du personnel, des parents d'élèves, des enseignants, et également, des élèves lycéens qui ne se contentent pas d'être de simples observateurs, comme c'est souvent le cas dans les conseils d'établissement, mais qui prennent part à toutes les discussions, et surtout, qui votent les décisions, y compris budgétaires. On va retrouver également comme administrateurs des membres d'une association, l'AFAS (Association des Fondateurs et Amis de La Source). Ce sont souvent d'anciens parents, parfois d'anciens élèves, d'anciens enseignants, qui ont comme particularité d'avoir eu un investissement très important dans l'école et qui continuent, même s'ils n'ont souvent plus directement de liens avec l'établissement, à croire en ce projet et à garantir que celui-ci reste, tout en évoluant, en phase avec les valeurs qui avaient présidé à sa création. Ce principe de gouvernance collective et d'implication de tous, nous le retrouvons à tous les niveaux dans l'école, l'idée de faire « réfléchir, décider et travailler ensemble ». Mais il faut bien convenir que cela prend du temps, souvent plus de temps. Il m'arrive en tant que directeur de m'en plaindre, à des moments, j'aimerais parfois que les choses aillent plus vite. Mais avec le recul, je pense que ce n'est souvent pas du temps perdu.

L'autonomie, chez nous, n'est pas une simple notion abstraite, voire un objectif à atteindre, c'est une réalité. Je suis actuellement dans la

période où je reçois les familles qui souhaitent inscrire leur enfant à l'école et j'aborde toujours ce point de notre projet. Je ne connais pas un parent qui soit contre l'autonomie de ses enfants. Mais quand elle ne se limite pas aux murs de la classe et qu'elle devient une liberté de circuler seul dans l'établissement ou de rester dans la classe durant les récréations, quand l'autonomie ne se limite pas à faire son cartable ou ses devoirs seul, au choix d'une activité mais à un choix d'orientation pour les plus grands, c'est un autre enjeu !

J'ai évoqué également à plusieurs reprises le terme de confiance. La confiance ne se décrète pas, elle se construit et s'éprouve dans la durée. Certains élèves l'ont en eux dès leur arrivée, héritage sûrement de leur milieu familial, même si nous constatons que, dans une fratrie, il peut y avoir des différences. Pour eux, La Source leur donnera des occasions de l'exercer à travers la prise de responsabilités et cela va leur permettre d'accroître cette confiance. Et puis, il y a ceux qui ne l'ont pas et qui ne vont pouvoir l'acquérir qu'à partir d'une multitude de petits événements qui font notre quotidien, de succès valorisés. Comme souvent en pédagogie, il faudra de la répétition et du temps. La confiance qu'ils pourront acquérir ne peut pas être dissociée de celle que nous font les parents. Le fait qu'ils choisissent La Source et adhèrent, en principe, à notre projet change fondamentalement la donne. Ce qui fait l'inscription dans l'école publique est de l'ordre de la géographie, et non d'une certaine idée de l'éducation. Lors des entretiens que j'ai avec les familles qui souhaitent venir à La Source, nous allons parler de l'enfant, mais aussi de ce qui les pousse à frapper à notre porte. Nous allons parler du projet, en essayant d'être le plus franc possible, en le décrivant tel qu'il est, avec j'espère ses qualités, mais aussi peut-être ses défauts. En expliquant ses limites, en indiquant qu'il ne convient pas à tous les élèves, que certains font toute leur scolarité à La Source, mais d'autres juste un passage. J'insiste sur la logique de notre projet et sa cohérence, cohérence qui s'ajoute à celle du projet parental.

Car évidemment, ce qui se passe à la maison est déterminant dans l'éducation d'un enfant. Ne donnons pas à l'école un poids qui n'est pas le sien. Mais ce qui est évident également, c'est que quand on arrive à créer entre les familles et l'école une relation de confiance, l'impact sur la confiance qu'acquière les enfants est démultiplié.

Le lien qui nous relie aux familles n'est pas un simple contrat, il a comme objectif de tendre vers un projet commun d'éducation. Cette dimension d'adhésion, de choix d'une pédagogie qui a ses particularités, font de La Source une école particulière.

Les enseignants qui viennent chez nous font aussi le choix de nous rejoindre ; si certains y sont venus par hasard, lors d'un stage ou pour un remplacement, ils ont fait le choix d'y rester. Il y a un projet, avec ce qu'on appelle des « incontournables ». Si on vient dans notre établissement, on sait qu'il y aura un certain type de relations avec les élèves et les parents, que l'organisation du temps scolaire sera divisée en temps collectif, en temps de travail individuel, en temps de travail d'équipe, qu'un tournoi d'échecs ou qu'un voyage peuvent bouleverser un emploi du temps et qu'il faudra s'adapter et qu'il y a une obligation d'un travail d'équipe entre enseignants.

Depuis 1946, les pratiques scolaires ont beaucoup évolué, mais elles doivent être en adéquation avec notre projet d'établissement.

Une des particularités de notre école est l'ancienneté des professeurs. Ce qui pourrait être un problème est un réel avantage. L'implicite étant partout, il faut plusieurs années avant de comprendre les us et coutumes de ce lieu. Là encore, le temps joue donc un rôle essentiel. L'institution doit garantir des conditions de travail de qualité qui permettent d'éviter l'usure et la lassitude, elle doit soutenir les initiatives, proposer des temps de formation continue, associer les enseignants aux décisions et favoriser les occasions de convivialité ! Cela veut donc dire aussi mettre en place des temps d'échanges entre les enseignants, des tutorats pour les arrivants, des discussions qui vont faire que les pratiques vont être partagées par le maximum de personnes.

Les mots « confiance » et « bienveillance » sont actuellement très à la mode. Sous l'influence des recherches en neurosciences, on connaît maintenant leur importance, mais pour que les enseignants puissent être dans la bienveillance, il faut que l'institution soit elle-même bienveillante. Pour que les enseignants puissent donner confiance aux élèves, il faut que les enseignants eux-mêmes soient en confiance.

J'ai évoqué brièvement la question des conditions de travail, je pourrais y associer celle des moyens. Tout n'est pas conditionné par ces deux questions mais elles ont une grande importance, surtout dans la durée. L'innovation, quand elle est portée par l'envie, la passion et l'implication, peut s'en passer. Mais quand elle se transforme en pratiques régulières, elle doit être soutenue par des organisations matérielles et des moyens humains. L'apprentissage des langues au primaire, et évidemment au secondaire, nécessite de petits groupes, des enseignants spécialisés et un espace dédié. Il en est de même pour l'art, la question ne se pose même pas pour le sport. Construire un référentiel de compétences indispensables à acquérir est une chose, se donner les moyens de les faire acquérir en est une autre.

Pour finir, je souhaiterais évoquer deux lieux emblématiques de La Source et de notre manière de faire : la cour de récréation et la cantine.

Notre établissement accueille 740 enfants répartis sur un site principal qui regroupe la maternelle, le primaire et le collège jusqu'à la classe de 4<sup>e</sup>, l'administration et la cantine et un deuxième site, distant de 700 mètres, pour les 3<sup>e</sup> et le lycée. Tous ces enfants vivent ensemble, partagent les mêmes locaux, et entre autres, partagent la même cour de récréation. C'est une particularité intéressante et assez rare. Notre expérience montre que cette cohabitation est une chance. Les problèmes entre grands et petits sont très rares, et plus souvent le fait des plus jeunes qui veulent se faire plus gros que les grands ! Il semblerait que la présence des petits ait tendance à calmer les grands. Nous avons durant plusieurs décennies une cour de récréation qui était dans un état absolument déplorable. Des projets avaient été proposés par des architectes mandatés par l'école : trop chers ou inadaptés, ils avaient été abandonnés. En 2012, le conseil d'administration décide à l'unanimité de relancer le chantier avec, pour commencer, la mise en place d'une commission. Nous avons donc réuni des parents, qui avaient souvent des compétences professionnelles, un professeur de sport, parce que la cour de récréation est aussi un lieu où il y avait des activités sportives, des enseignants, des animateurs et des éducateurs. Nous avons évidemment aussi consulté les élèves. À travers des questionnaires, nous leur avons demandé de décrire à l'aide de verbes d'action, ce qu'ils faisaient ou aimeraient faire dans une cour de récréation.

Cette première phase a duré plus d'une année scolaire. Nous avons alors proposé à une école de paysagisme ce projet comme objet d'étude pour les étudiants. L'un d'entre eux a ainsi intégré l'école comme stagiaire. Durant plusieurs mois, il a passé une journée par semaine entre nos murs. Il observait, échangeait, s'imprégnait du climat de l'école, participait aux réunions de la commission. C'est en 2014 que nous sommes arrivés à un projet faisable, finançable et correspondant à nos envies et à nos besoins. Cela a pris deux années de concertation, de discussions avant le premier coup de pelleuse, et deux étés de travaux pour la réalisation. Avec le recul, je trouve que cette cour nous correspond bien, elle ne ressemble pas à ce qui se fait généralement. Elle a ses défauts, mais je la trouve réussie, et surtout, elle répond à nos besoins.

C'est le résultat d'un travail collectif !

Les personnes qui ont l'habitude de siéger dans les conseils d'école ou d'établissement savent que le sujet de la cantine et celui des toilettes sont récurrents. Pour un élève et un parent d'élève, le temps d'école ne se divise pas entre ce qui relève de l'Éducation nationale, c'est-à-dire les temps de classe et le reste. L'école commence le matin et termine le soir. La classe, la cantine, c'est pareil. Pour arriver à avoir une

continuité éducative tout au long de la journée, il faut de la cohérence entre ces différents temps. Étant établissement privé, nous avons la charge de la gestion de la cantine, mais aussi l'autonomie et le pouvoir de décision sur ce qu'on trouve dans les assiettes. Nous avons fait un choix ambitieux dans ce domaine : avoir notre propre cuisine à l'intérieur des bâtiments avec un vrai cuisinier et son équipe. Tout pousse à déléguer à des prestataires extérieurs. Mais un repas ne se limite pas à de la nourriture. Si on veut, à travers ce qu'il y a dans l'assiette, être en cohérence avec le discours, il faut qu'on garde des leviers d'action sur la cantine. À quoi servent les grands discours moralisateurs sur le devenir de la planète si l'institution tolère la malbouffe avec comme conséquence le gaspillage alimentaire ?

Nous avons encore des progrès à faire dans ce domaine, mais nous nous sommes donné les moyens de servir de bons repas.

Une cantine, c'est ce qu'il y a dans l'assiette, mais c'est aussi un temps éducatif. Depuis les débuts de l'école, les adultes mangent à la cantine avec les enfants, les enseignants mais également les membres de l'administration. Manger à la cantine n'est pas une obligation de service, ce n'est écrit dans aucun règlement : c'est une tradition à laquelle je suis très attaché. Tout enseignant est également un éducateur, on ne peut dissocier la transmission des savoirs et la transmission des savoir-être. La présence des adultes a plusieurs conséquences. La première, c'est de garantir la continuité pédagogique. La connaissance de ce qui se passe le midi permet de trouver au sein de la classe des solutions aux problèmes qui se posent à la cantine, de mettre en place des règles de vie, des organisations. La deuxième est une connaissance autre des élèves que je qualifierais de plus complète. Il est toujours étonnant de découvrir à table certaines facettes d'un enfant, notre attention est quelquefois attirée par un comportement, un rapport à la nourriture qui sont comme des indicateurs d'une personnalité que nous ne percevons pas en classe. Pour conclure, c'est aussi un moment de joie, un moment de convivialité, d'échanges, d'occasion d'une rencontre autre entre un enfant et un adulte.

Il est fréquent d'entendre dire que les enfants qui viennent à La Source sont contents. Quand on me dit cela, je ne sais jamais comment le prendre. Ma première réaction est de répondre, qu'en tant que directeur d'école, mon objectif n'est pas que les enfants soient contents mais qu'ils apprennent. Mais je suis aussi également convaincu qu'une forme de bien-être participe à les mettre dans les meilleures conditions pour apprendre. Il en est de même pour les enseignants, cela participe à faire qu'ils s'impliquent dans leur métier. C'est donc essentiel. Un établissement se caractérise surtout par le climat qui y règne. Ce climat ne se décrète pas, il se construit à partir d'une multitude de choses : des

espaces, des bâtiments, mais surtout des personnes qui s'impliquent. Plus que l'innovation, la difficulté est dans la continuité du questionnement et de l'expérimentation. Imaginer, concevoir est une première étape. Mais faire en sorte qu'une nouveauté devienne une pratique quotidienne, cela demande une grande ténacité et de fortes convictions.