



Discours prononcé par Robert Poisson, président de l'AND CIO
lors de la journée d'étude du 2 décembre 2011

Thème : « L'organisation territoriale française et ses évolutions ; impact de ces évolutions sur le système éducatif. »

Dans les temps qui viennent, pas moins pour les CIO que pour chaque parcelle de la vie sociale et collective, il va falloir faire preuve d'imagination, pour conserver les valeurs qui ont irrigué ce monde construit par les baby-boomers et que nous voyons progressivement se désagréger sous nos yeux.

Les formes d'organisation issues de l'après-guerre qui ont prospéré tout au long des trente glorieuses, ont mis une trentaine d'années supplémentaires à se détricoter maille après maille, jusqu'à ce que les trous finissent par rendre évident un ensemble de dysfonctionnements de plus en plus graves.

Le contexte dans lequel nous allons vivre aujourd'hui est radicalement différent de ce qu'il était hier et il ne servira pas à grand-chose de le crains, d'invoquer les solutions du passé pour vivre dans le monde qui vient. Il en va de même pour les services d'orientation qui fondent leur existence sur une histoire qui est celle du système éducatif et du contrat social sur plus de cinquante années.

Dans la période actuelle où l'on parle d'orientation tout au long de la vie, certains n'entendent dans ce vocabulaire que des résonances libérales et considèrent ces termes à minima comme un slogan vide de sens ou au contraire comme un dangereux auxiliaire de la dérégulation.

Il se trouve des partisans de l'éducation en vase clos, pure, parce que ne répondant d'aucune manière aux exigences de l'insertion, autre monde, dont l'éducation doit se protéger par des frontières étanches qui garantiraient l'accès à la culture, et à cet élitisme républicain dénué dans ses principes de tout utilitarisme économique.

Dans ce monde de frontières étanches, l'accompagnement en orientation ne saurait être autre chose qu'un simple accompagnement à la réussite scolaire où le conseil en orientation se réduit à un choix de filières, à une stratégie gagnante et s'il faut investir massivement l'univers scolaire, c'est que la stratégie scolaire suffit à garantir une place de choix.

Ce schéma a parfaitement fonctionné pendant quelques dizaines d'années, produisant même quelques réussites exemplaires dont le crédit sonne aujourd'hui comme un reproche face à la panne de l'ascenseur social. Par un comble assez

curieux, certains des bénéficiaires des effets de cet ascenseur semblent vouloir les limiter aux stricts besoins économiques. Le monde des années 2000, s'il garde encore l'inertie historique et puissante du système qui l'a engendré, s'affranchit jour après jour de pans entiers de cette histoire. Dans cette histoire existent les services d'orientation un peu comme des pin's, tout petits mais voyants, ils s'accrochent au revers du système éducatif qui, il faut bien le dire, montre plus de gêne que de gloire à arborer ces décorations dont il se débarrasse dès qu'il le peut.

Tout autour le monde a bougé, malmenant les géographies économiques, révélant peu à peu les multiples fêlures de l'ensemble européen. Tout a dans le moment, un furieux arrière goût de crise grecque, et l'on ne voit pas bien d'issue se profiler.

Face à ces bouleversements, l'idée persistante que l'organisation de notre système éducatif reste la meilleure dans sa structuration des 30 glorieuses, pourvu qu'on lui donne les moyens de fonctionner plombe son évolution pourtant impérieuse au regard des problématiques sociales, voire censure toute proposition. Dans ce contexte de résistance, les services d'orientation réclament de fonctionner comme ils l'ont toujours fait : les professionnels que sont les DCIO et COP, à condition d'être en nombre suffisant, seraient à même de prendre en charge la question de l'orientation dans le système éducatif à savoir celle de la réussite scolaire et par là-même la question de la répartition naturelle des individus dans les différents emplois qu'ils trouveront à l'issue de leur formation.

Or il semble bien que cette répartition ne soit plus aussi naturelle, pour peu qu'elle l'ait été un jour. Une des caractéristiques du XXI^{ème} siècle, est une instabilité permanente à mesure que de nouveaux emplois apparaissent et que disparaissent des secteurs entiers d'activités économiques. Avant même d'avoir eu le temps d'épuiser la compétence acquise dans un secteur professionnel, il se trouve que le secteur peut disparaître, entraînant la nécessité d'utiliser ces mêmes compétences ou d'autres, dans un secteur différent.

C'est là tout le thème de l'orientation et de la formation tout au long de la vie, et devrait-on juger que cette manière de contraindre les personnes à s'adapter au système économique est critiquable et même condamnable, il n'en resterait pas moins la nécessité de s'y préparer. Peut-on y être prêt par simple génération spontanée ? Suffit-il d'être confronté au changement pour s'en saisir ? Si l'on répond oui à ces questions, bien des enjeux n'ont plus de sens et l'on peut interrompre sans état d'âme le fonctionnement des structures d'information et d'orientation.

C'est uniquement si l'on répond non, si l'on considère que les populations ont besoin d'être guidées dans ces bouleversements successifs qu'on considérera le concept d'OFTLV comme opérant. Si la qualification, ou plus exactement la certification dans le système français, ne suffit plus à vous installer dans une

fonction ou un métier particulier, chacun est alors contraint de construire en permanence le rapport entre ses savoirs et ses compétences et la manière dont il va les rendre utiles socialement et économiquement. Cette dynamique prend un caractère très déstabilisant et ce d'autant plus que les populations concernées sont plus fragiles, installant une nouvelle dimension de ce qu'on pourrait tout à fait voir comme une aide publique essentielle : étayer la construction de trajectoires économiques et sociales complexes.

Nos structures, les services d'orientation, montrent, disons des prédispositions très intéressantes, pour pouvoir assumer un rôle conséquent dans ce processus : Le niveau de formation des professionnels, leur connaissance du système éducatif et leur appartenance à celui-ci, sans être toutefois exclusif grâce à une implantation extérieure au sein des villes, disposant d'un réseau étendu de proximité géographique. Tout cela constitue une base incontournable de couverture de ce besoin social qu'est l'orientation tout au long de la vie. Pour autant, les CIO ne disposent pas aujourd'hui de l'ensemble des personnels et méthodes, nécessaires à couvrir les besoins pour lesquels leur histoire les qualifie.

Certains disent que les besoins sont déjà tels dans le cadre de la formation initiale, qu'il est nécessaire de se concentrer sur l'accompagnement des élèves avant toute chose et que d'autres acteurs concernés par l'insertion ont vocation à travailler sur l'après-scolaire contestant du même coup la validité du concept intégrateur d'orientation tout au long de la vie. L'argument semble cohérent et le découpage rationnel, ...mais il prend l'histoire à rebours : l'orientation a d'abord été professionnelle du début du XX^{ème} siècle aux années 60, où elle devient scolaire et professionnelle, puis orientation tout court au début des années 70, avec la création des CIO, contemporaine de la promulgation des lois sur la formation continue ; 40 ans ont passé pour qu'orientation et formation ne vivent plus en parallèle, mais soient liées désormais dans le concept d'OFPTLV.

Comment peut-on alors conserver cette vision séparée du développement d'un individu ? Ceux qui sont concernés au premier chef - peut être victimes d'une accélération qu'on peut juger nocive - sont les premiers à réclamer l'unité du savoir et de l'utilisation ultérieure du savoir qui leur est transmis. Cette génération scolaire ne semble plus avoir le temps de considérer d'abord les fondamentaux de l'enseignement et d'attendre le temps de l'insertion qui viendrait bien assez tôt. Comme sur un clavier d'ordinateur, il y a certainement un raccourci qui permet d'aller plus vite d'un point A à un point B. L'argument de la vitesse emporte sur son passage l'organisation tempérée qui permettait de séparer le temps de l'acquisition du temps de la réalisation.

La nouveauté du contexte peut bien entendu être niée, mais les caractéristiques en sont connues, à savoir une obligation des populations à gérer l'incertitude permanente de leur formation et l'incertitude de l'insertion qui en résulte. Face à

ces caractéristiques, il semble parfaitement légitime d'interroger la manière dont la société française a segmenté la question de l'orientation par le passé.

Ce qui nous apparaît assez clairement en tant que spécialiste, est la nécessité pour les populations de pouvoir disposer d'un conseil, mais nous constatons également jour après jour que l'anxiété générée par ces sujets pour l'ensemble des acteurs, crée une inflation de prises en charge par des intervenants multiples (parents, enseignants, employeurs, organismes de promotion de secteurs professionnels) de ce qu'ils perçoivent comme le premier manque à combler : donner des informations !

En langage professionnel ces opérations peuvent être rangées sous le terme de guidance et elles ont effectivement pour caractéristique de pouvoir être conduites par des acteurs divers qui ne sont pas des spécialistes de l'orientation. On s'aperçoit au fur à mesure que les pratiques se développent comme une cacophonie colorée d'opérations plus ou moins pertinentes, que quasiment l'ensemble des acteurs est désormais à la recherche d'un cadre d'intervention qui leur permette 1- de gagner du temps, 2- d'avoir une efficacité accrue de son intervention.

Ces acteurs divers s'aperçoivent aujourd'hui de la complexité du sujet et que l'effet des opérations de découverte des métiers et des formations sur la jeunesse scolarisée, demande une connaissance approfondie des jeunes en formation initiale. Les partenariats sont alors ce qui va organiser la liaison entre le monde de la pédagogie et le monde de l'entreprise au sens large.

L'ANDCIO prétend depuis bien longtemps maintenant que la question de l'orientation constitue un véritable sujet qu'on ne peut réduire que ce soit d'un côté à la question de la réussite scolaire pas plus que de l'autre on ne peut le réduire à la question de l'insertion future. Il n'existe pas de ligne de partage des eaux qui définisse où s'arrête le monde scolaire et où commence le monde professionnel dans une société d'incertitude économique permanente. Le « tout au long de la vie » est d'une certaine manière le constat d'une zone de mélange des eaux, d'une porosité grandissante entre des univers artificiellement séparés et qui sont amenés à se rejoindre, voire à se confondre sous le coup de mutations dont l'accélération ne permet de stabiliser ni le monde scolaire, ni le monde économique.

Ce qu'on sait aujourd'hui c'est qu'il n'y a pas plus de légitimité pour l'espace scolaire-initial qu'il n'y en a pour l'espace ville-entreprise sur le champ de l'orientation, que la légitimité est dans les courants qui circulent entre les deux mondes et qu'il faut rendre les plus fluides possibles. C'est l'endroit même où nous sommes parfaitement justifiés à évoquer la nature intérieure/extérieure des CIO. Ancrés dans leur histoire et dans leur statut scolaire, les Centres d'Information et d'Orientation ont la connaissance et la pratique quotidienne des publics scolaires ; ils ont également lorsqu'ils sont implantés en plein cœur de ville, une vie « hors les

murs » en référence à ce film étouffant qui s'appelle « entre les murs », cette vie qui interagit avec des réseaux de partenaires très larges, qui s'inscrit dans un contact avec des acteurs qui n'appartiennent pas au monde de l'éducation.

Pour agir ainsi, les CIO ont besoin de renforcements significatifs de leurs compétences, c'est-à-dire de diversification des professionnels qui interviennent en son sein. Que les conseillers d'orientation psychologues soient effectivement mobilisés sur leur cœur de métier est un impératif, que leur métier suffise à résumer l'ensemble des actions nécessaires à un réel conseil en orientation, même si on limite ces actions à la formation initiale, reste un pur déclaratif.

Pour autant le besoin de cohérence n'a jamais été aussi fort.

La solution choisie actuellement consiste à supposer qu'il n'y aurait rien de mieux, que la juxtaposition de diverses compétences issues de divers organismes et de diverses histoires, à peine agrémentée d'un fonctionnement en réseau qu'on regroupe sous une dénomination commune « Service public de l'orientation ». C'est sans doute mieux que de ne pas voir la complexité du sujet mais c'est quand même moins bien que de vouloir réellement se confronter au problème. Expliquons par une image : La carpe, le lapin et l'escargot peuvent tous trois manger de la salade mais cela n'en fait pas pour autant une classe unique d'êtres vivants. Qu'ils puissent s'allier dans la consommation de la salade est possible à condition que la carpe puisse s'extirper de l'eau, que le lapin ralentisse singulièrement son allure et que l'escargot se dépêche de glisser vers ses compères.

Dans ces alliances que propose le SPO, il est nécessaire que chaque structure développe de nouvelles stratégies liées à un bénéfice pour elle-même afin de faire mouvement commun vers un objectif commun. On y voit deux conditions principales :

La première est que le champ d'expertise porté par chacun des acteurs soit mis en valeur pour que les coopérations fonctionnent : un puzzle dont les pièces sont mal définies ne risque pas de produire un ensemble cohérent.

La deuxième condition est une gouvernance collaborative qui permette de prendre en compte la nature même du champ de l'orientation. Ce chemin est très difficile en France compte tenu de la séparation indépassable de l'éducation et du travail.

Pourrait-on au moins imaginer que les Centres d'Information et d'Orientation puissent par définition, être autorisés et confirmés dans leur mission de dépasser ces clivages originels par nécessité de fonction ?

Le partage de compétence entre l'état et les collectivités territoriales a réussi à se définir autour du découpage école primaire, enseignement secondaire et ses degrés sans trop de difficulté. Il y avait un domaine transversal, celui de l'orientation qui jusqu'à il y a peu, restait confiné à l'approche scolaire et à ses abords immédiats, et

qui ces derniers temps s'est affranchi officiellement des murs scolaires en devenant un sujet « tout au long de la vie ». Ce nouveau paradigme n'oblige-t-il pas à constater la transversalité du sujet.

Comment structurer cette transversalité ? C'est toute la question à la fois au sein du système scolaire et dans la liaison à ce qui se passe au-delà du système éducatif.

L'ANDCIO a toujours considéré que ces analyses mènent à la construction d'un établissement public de plein exercice, permettant d'organiser les coopérations diverses, nécessaires à doter cette « société de la connaissance » d'un réel outil de gestion de l'accompagnement en orientation dès la formation initiale. La rationalisation des financements consacrés de manière désordonnée à ce sujet est un des enjeux. Pourrait-on enfin concevoir un pluri – financement régulé entre collectivités territoriales et état qui définisse également le lieu d'une gouvernance partagée, par laquelle les unités de terrain que sont les CIO trouveraient le cadre d'une intervention apaisée, reconnue et réellement transverse ?

La gouvernance partagée que nous évoquons pour nos centres est ce qui leur donnera la pertinence et l'assise nécessaire pour agir ensuite dans un partenariat plus large, celui du SPO. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, le partenariat large du SPO ne suffira pas. Il faut que chacun des partenaires ait une structuration suffisante pour participer d'un mouvement plus large.

Reconstruire un système à côté de l'histoire est une entreprise bien imprudente qui a déjà montré par le passé ses limites. La volonté pragmatique du SPO actuel, qui affirme vouloir s'appuyer sur les histoires et les contextes locaux pourrait s'avérer pertinente. Cette logique est en train de se heurter à l'inquiétude des acteurs pour leurs propres réseaux. En ce qui concerne les CIO qui constituent un des rares réseaux structurés, nous avons dans le même temps une fragilité institutionnelle majeure, qui ne permet qu'une adaptation très mesurée aux contextes locaux.

D'une certaine manière, on pourrait dire que c'est parce que le Service Public de l'Orientation va exister que l'on doit examiner de manière renouvelée, le cadre d'intervention des CIO. Il y aura à résoudre les conséquences de ce partenariat multiple ; il fragilise grandement l'organisation traditionnelle des rectorats (certains auteurs parlent de balkanisation de l'action publique) qui se chargeaient pratiquement seuls jusqu'à une époque récente, de construire le système éducatif en s'appuyant sur des analyses certes partagées, mais qui s'imposaient en bout de course à tous les acteurs. Les partenariats diffus qui s'installent mettent à mal cette gestion centralisée et la maîtrise des phénomènes complexes d'orientation échappent de plus en plus au monde de l'éducation. Cela se traduit de manière concrète par le refus des jeunes et des familles à accepter les affectations liées à la carte scolaire. Les places vacantes associées à une demande disproportionnée sur certains secteurs deviennent la rançon de ce défaut de maîtrise.

Des explications peuvent être proposées : si par le passé la relation objectifs-contraintes caractérisait principalement l'élaboration des projets, on peut faire l'hypothèse que cette relation s'effondre dans un contexte d'incertitude. S'orienter dans les sociétés occidentales aujourd'hui, ce n'est plus sans doute formuler des projets, c'est d'abord être capable de stratégie. Le raisonnement stratégique renverse les données du problème. Ce sont les ressources qui sont déterminantes et non pas les objectifs. La réflexion consiste en la saisie de toutes les occasions et de toutes les conjonctures favorables, avec la minimisation des coûts et l'économie de l'énergie dépensée pour parvenir à ses fins. Quant aux contraintes et aux obstacles, on essaye de les contourner et au mieux de les transformer en ressources. C'est pourquoi, la dissonance entre les vœux d'orientation et les refus d'inscription même sur des premiers vœux submerge partout les services de gestion de l'affectation.

L'organisation centralisée qui a pour seul méthode le pilotage centralisé produit aujourd'hui par conséquence du décrochage et il doit impérativement s'accommoder d'une gestion locale où la gouvernance partagée est un incontournable. Face à cela, il est illusoire d'imaginer de conserver des modes de pilotage très verticaux alors que les décisions relèvent de négociations très horizontales. Ce qui est d'ailleurs en germe dans la notion d'autonomie des établissements d'enseignements.

Cette analyse devra être conduite pour les services d'orientation : Le SPO est une instance horizontale, dépendante des organisations locales. C'est indéniablement affaiblir la capacité de maîtrise pour l'éducation, que de ne pas s'adapter à cette nouvelle donne. Les services locaux que sont les CIO sont les seuls à avoir le dimensionnement, la proximité et la nature de mission nécessaire à s'intéresser à cette gestion horizontale des problématiques d'orientation. Leur rôle doit donc être central mais pour cela c'est la structuration de ces services en interne qui doit être repensée. Une gouvernance spécifique à ce secteur du champ de l'orientation dont bien d'autres ont compris l'intérêt majeur, doit être décidée et je dirai même rapidement. Si la gestion des populations scolaires a pu être conduite par le passé de manière quelque peu technocratique, qui n'a pas produit que des effets négatifs d'ailleurs, le passage à une adaptation permanente aux contingences socio-économiques, oblige à se doter d'outils très nouveaux, qui impliquent à tous les niveaux une gouvernance partagée.



Ma conclusion sera somme toute assez simple : quel que soit l'état des forces en présence, économiques, sociales, politiques, le problème de la gestion des incertitudes devient un problème central que la loi orientation et formation professionnelle tout au long de la vie cherche à prendre en compte. Comme toujours l'inertie des structures amène une réponse parfois contradictoire à cette volonté du législateur. Pour ce qui concerne les CIO, nous conservons à ce jour un potentiel inégalé dans bien des pays d'Europe, associé à une incapacité à trouver le bon positionnement et à définir le rôle que cette structure doit jouer au service des populations. Nous pensons que cette incapacité est liée fondamentalement à un statut des centres totalement inadapté à son époque. La mise en place des démarches encore plus ambitieuses que suppose le SPO, est réellement conditionnée par le renforcement des réseaux existants. Celui des CIO est le plus ancien puisqu'il a accompagné la structuration du système éducatif. Pour cette époque, où l'orientation a été portée au rang de force de loi, tout au long de la vie, il serait pour le moins étonnant de refaire l'histoire en reconstruisant un système alors qu'il reste possible d'adapter les structures existantes, souvent devancières et promotrices des évolutions, comme nous en témoignons ici.

La nécessité de penser ce sujet à l'occasion de l'évolution des organisations administratives du pays est essentielle. L'idée que nous défendons de la gouvernance partagée d'établissements publics attachés pour partie à la formation initiale, mais capables de contracter des partenariats multiples au sein du SPO, nous semble la solution la plus adaptée à son temps. Faire vivre réellement le concept d'orientation tout au long de la vie pour l'éducation, nécessitera des capacités juridiques, financières, décisionnelles que les CIO devront pouvoir assumer demain dans le cadre d'une gouvernance partagée associant état et collectivités territoriales.

Bob Poisson