

Résumé

L'évolution actuelle de l'enseignement influence profondément la vie des personnes et la société dans son ensemble pour les décennies à venir. Pourtant, le processus de décision dans le domaine de l'éducation se résume pour une large part à résoudre les problèmes urgents du moment ou à s'efforcer de maintenir le statu quo avec plus d'efficacité, plutôt que de chercher à bâtir l'avenir sur le long terme. Le recours à des scénarios prospectifs présente des perspectives extrêmement intéressantes pour corriger ce déséquilibre. Ce nouveau volume de la série consacrée au programme de l'OCDE sur « L'école de demain » allie théorie et pratique pour expliquer comment y parvenir.

1. Créer et utiliser des scénarios pour changer l'enseignement

A partir de l'observation de nombreux éléments, la première partie, qui conjugue thèses rigoureuses et leçons pratiques applicables, définit les questions essentielles et les priorités pour lesquelles la réflexion prospective peut apporter une réelle contribution dans le secteur de l'éducation.

Écoles sur mesure, équité et scénarios

Jay Ogilvy étudie les méthodes et les diverses utilisations des scénarios. Comparant les secteurs de l'éducation et de l'entreprise, il laisse entendre que, là où les hommes d'affaires auront tendance à agir, les éducateurs, qui sont confrontés à des choix stratégiques, privilégieront les discussions. L'analyse porte sur trois emplois distincts des scénarios : lancer la discussion ; susciter une réflexion véritablement innovante et visionnaire ; et sortir de l'ornière. L'auteur confronte les scénarios favorables et les scénarios négatifs et juge ces deux approches nécessaires, même si leurs objectifs et leurs emplois sont différents.

La seconde partie approfondit l'étude et illustre les points de méthode. Ogilvy estime que l'école porte encore les traces de l'époque où elle est née, alors que dominaient l'agriculture et l'industrie. Il examine les parallèles qui

peuvent être établis entre les défis auxquels sont confrontés les décideurs dans le domaine de l'éducation et ceux de « l'agriculture de précision ». Il préconise un ancrage beaucoup plus profond de l'égalité et de l'équité, des valeurs essentielles à l'ère de l'information, où l'accès aux connaissances est fondamental. Enfin, il préconise l'application plus systématique des principes du marché au secteur éducatif.

Penser en termes de système et soutenir le changement : le renforcement des capacités

Michael Fullan, éminent théoricien de l'innovation et du changement dans l'enseignement, estime que les décideurs ne doivent pas se contenter de réfléchir à l'avenir, ils doivent également imaginer comment réformer spécifiquement et profondément les systèmes éducatifs actuels. Il établit une distinction entre les *problèmes techniques*, qu'il est possible de gérer avec les connaissances actuelles, et les *enjeux de l'adaptation*, auxquels ces connaissances ne peuvent apporter de réponse. Ce sont d'après lui sur ces enjeux que les travaux prospectifs dans le domaine de l'éducation peuvent être intéressants. Il faut privilégier la « réflexion systémique », mais, pour trouver des solutions utiles dans la pratique, il convient de faire appel à des *théoriciens* des systèmes qui s'appuient sur l'expérience du terrain.

Pour progresser, il est essentiel de donner aux responsables les moyens de gérer leurs établissements de manière plus pérenne ; des responsables qui, à leur tour, en inciteront d'autres à emprunter la même voie. Fullan définit puis analyse huit éléments en faveur de la pérennité : i) un service public avec un objectif moral ; ii) la volonté de changer la situation à tous les niveaux ; iii) le renforcement latéral des capacités à travers la formation de réseaux ; iv) la responsabilisation éclairée et les nouvelles relations verticales ; v) l'apprentissage en profondeur ; vi) le double engagement en faveur des résultats à court et à long terme ; vii) la dynamisation cyclique ; et viii) l'ampleur de la portée de l'action des dirigeants.

L'évolution des valeurs et de l'offre à l'origine des scénarios sur l'éducation

Jean-Michel Saussois présente les caractéristiques principales des scénarios, considérés comme des « idéaux-types », ainsi que les étapes de leur élaboration, en étudiant d'une part, l'évolution des scénarios et leurs applications dans les entreprises, et d'autre part, leur pertinence pour le processus de décision dans l'enseignement. L'auteur laisse entendre que les

scénarios impliquent des hypothèses contraignantes, notamment lorsque l'exercice suppose des comparaisons internationales. On peut assimiler cette démarche à la volonté de faire correspondre la *carte* et le *territoire*, élaborer un scénario revenant en effet à faire office de cartographe.

Saussois définit un cadre bidimensionnel permettant d'appréhender les orientations et les avenir de l'école, au regard de l'évolution des valeurs concernant la place de l'école dans le tissu social et son rôle en termes de prestation et d'offre. La ligne des valeurs part de l'orientation sociétale de l'école pour aboutir à l'orientation individualiste des établissements, qui adaptent de plus en plus leur offre aux besoins de leurs « clients » qu'ils considèrent comme des consommateurs. Sur la ligne de l'offre, les établissements sont considérés comme des systèmes fermés ou ouverts. Les quadrants formés par le croisement de ces deux axes donnent naissance à quatre nouveaux scénarios : le scénario du « maintien » (fermé + social), celui de la « survie » (fermé + individuel), celui de la « transformation » (ouvert + social) et le scénario du « marché » (ouvert + individuel).

Typologie transversale des scénarios et de leurs utilisations

Philip van Notten définit les scénarios comme « des descriptions logiques et cohérentes de situations futures hypothétiques qui reflètent des points de vue différents sur des évolutions passées, présentes et futures et qui peuvent servir de fondement à des actions ». Nombre des études qu'il analyse portent sur d'autres secteurs, tels que l'environnement, l'énergie, les transports, les technologies et le développement régional, et sont donc précieuses pour les professionnels de l'éducation, qui peuvent méconnaître ces sujets.

Puis, dans la partie principale du chapitre, il propose et étudie une typologie des méthodes utilisant des scénarios. Elle se divise en trois macro-caractéristiques, les objectifs, la conception et le contenu, qui peuvent être décomposées en dix micro-caractéristiques. Cette typologie illustre la multiplicité des méthodes de scénarios, de leurs contextes, des manières dont elles sont employées et de leurs résultats.

Van Notten se penche sur les mécanismes organisationnels qui peuvent contribuer à améliorer l'efficacité des méthodes utilisant des scénarios, mécanismes qui font appel à une « culture de la curiosité ». Enfin, l'auteur préconise le recours à la réflexion prospective à très long terme.

L'étude du futur comme discipline et la démarche du « champ des possibles » appliquée aux scénarios

Riel Miller aborde le thème de l'étude du futur, dont l'intérêt naît de la rapidité et de la complexité des changements, et établit un certain nombre de parallèles avec l'étude de l'histoire. Il explique en quoi la recherche d'une plus grande exactitude des prévisions implique certaines difficultés, comme adopter des méthodes et des modèles de prévision qui s'appuient sur une extrapolation du passé, ou se polariser sur l'évolution probable et négliger d'autres avenir, peut-être moins plausibles mais toujours possibles, et potentiellement plus souhaitables. Le recours à des scénarios peut gommer certains des inconvénients des méthodes prédictives et constituer ainsi des outils précieux pour la réflexion stratégique.

Les scénarios qui s'appuient sur la modélisation des tendances ou sur l'approfondissement des idées – les scénarios « fondés sur les tendances » et ceux « fondés sur les préférences » – peuvent parfois comporter les mêmes limitations que les méthodes prédictives et donc gêner la réflexion « hors des sentiers battus ». Miller propose une alternative à ces scénarios : une démarche fondée sur « le champ des possibles », qui permet d'élaborer des scénarios en plusieurs étapes : déterminer ou définir l'élément clé du thème du scénario ; délimiter un champ à l'aide des principaux facteurs d'évolution de cet élément clé ; et élaborer des scénarios distincts à l'intérieur de ce champ des possibles.

Conseils aux utilisateurs pour des scénarios réussis

Dans ce chapitre, Jonas Svava Iversen se place du point de vue de l'utilisateur pour présenter diverses méthodes faisant appel à des scénarios. L'auteur définit les scénarios sous la forme de quatre phases successives et donne des indications sur la meilleure façon de les utiliser ainsi que sur les écueils éventuels :

- *La délimitation et la cartographie de l'objet d'étude* constituent une première phase essentielle, qui permet de définir l'axe central de l'étude et contribue à élaborer une structure cohérente.
- *L'identification des questions et tendances fondamentales* : l'analyse peut s'appuyer sur plusieurs domaines d'études scientifiques et sur la participation d'experts afin d'obtenir d'autres éclairages et des perspectives nouvelles.

- *L'élaboration des scénarios.* Iversen divise la partie principale de ce chapitre en cinq étapes : i) identification des éléments moteurs, ii) regroupement des tendances, iii) hiérarchisation des tendances; iv) définition de la structure des scénarios, et v) analyse des acteurs.
- *L'utilisation des scénarios :* c'est la dernière phase ; elle porte sur trois objectifs essentiels – acquérir un savoir commun, stimuler le débat public et utiliser les scénarios comme outils d'aide à la prise de décision –, et présente des observations sur les contextes dans lesquels s'inscrivent ces objectifs et sur les meilleurs moyens de les atteindre.

En conclusion, Iversen souligne qu'il est nécessaire de susciter un sentiment d'appropriation, de s'assurer que les procédures relatives aux scénarios sont claires pour tous les participants et de privilégier une démarche aussi large et fédératrice que possible.

2. La réflexion prospective stratégique

La seconde partie de l'ouvrage présente des exemples tirés d'initiatives mises en œuvre en Angleterre, aux Pays-Bas, en Nouvelle-Zélande et en Ontario (Canada), au cours desquelles des scénarios ont été mis en pratique pour éclairer les programmes de réforme en cours. Pour conclure, des experts reconnus présentent leur vision de l'avenir à partir de ces initiatives.

Utiliser des scénarios pour renforcer le rôle des chefs d'établissement : le projet anglais FutureSight

Le projet anglais *FutureSight*, qui réunit de multiples partenaires et a été élaboré avec l'OCDE, vise à mettre au point des applications pratiques de la réflexion prospective afin que les chefs d'établissement puissent agir, et non plus seulement conjecturer, sur l'avenir. Cette démarche a été utilisée avec des responsables d'établissements dans des situations très variées, avec des hauts fonctionnaires, des élèves du deuxième cycle du secondaire et des hauts responsables politiques. Le chapitre décrit l'outil lui-même et la façon dont il a été élaboré et utilisé. Il s'appuie sur un cycle de quatre modules, qui permet :

- d'explorer les principales tendances et de voir où elles pourraient mener (« pierre qui roule ») ;
- d'appréhender les scénarios sous différents angles (« éléments concrets ») ;

- d’offrir les outils permettant l’analyse et le consensus sur un scénario composite idéal (« vers un futur préféré ») ;
- de comparer les pratiques et les politiques actuelles avec le scénario idéal (« retour au présent »).

L’étude rend compte en détail des avis des participants à l’expérience *FutureSight*.

*La réflexion prospective au service de
l’innovation décentralisée aux Pays-Bas*

La théorie du gouvernement néerlandais sur le pilotage de l’éducation associe la décentralisation à une autonomie accrue des établissements scolaires, avec une influence plus forte des parties prenantes. Des plans d’action pluriannuels ont été mis en place pour chaque secteur de l’éducation ; ils permettent d’en envisager l’avenir à court terme (quatre ans) et à plus long terme (huit à dix ans). Deux initiatives sont dépeintes dans le programme de l’OCDE sur « L’école de demain ».

La première initiative porte sur le renforcement des compétences nécessaires à une vision éclairée de la direction d’établissement, à partir d’une série de manifestations consacrées à la réflexion prospective organisées par l’Académie des chefs d’établissements néerlandais. Des scénarios analogues à ceux imaginés en Ontario (chapitre 10) ont été employés avec divers groupes de chefs d’établissement afin de stimuler la pensée créative et d’aborder des questions fondamentales sur l’école : Pourquoi faut-il apprendre ? Que faut-il apprendre ? Où et comment apprendre ? Comment organiser l’apprentissage ? Comment soutenir l’apprentissage à l’avenir ? Le second projet, qui porte sur un exemple d’innovation radicale, *Slash/21*, s’inspire d’une conception particulière de l’avenir reposant sur deux principes de base : le développement de la société du savoir et la montée de l’individualisation.

*Repenser l’école à l’échelle du
système : le projet néo-zélandais
Secondary Futures*

Le projet néo-zélandais *Secondary Futures* vise à définir un nouveau cadre pour l’enseignement secondaire grâce aux éléments suivants : créer un espace de réflexion sur l’avenir ; offrir des outils pour alimenter la réflexion sur l’avenir ; confronter les évolutions possibles de la société néo-zélandaise ; informer sur les moyens d’améliorer les résultats d’un plus grand nombre d’élèves ; mettre au jour les préférences de la population sur l’avenir du

système d'éducation néo-zélandais ; appuyer le changement en diffusant les informations. Ce projet s'appuie sur une démarche originale visant à garantir l'indépendance de son déroulement grâce à la nomination de quatre « gardiens » de haut niveau, issus du milieu éducatif et d'autres secteurs.

Les thèmes et les questions de fond qui ont émergé du programme ont été réunis dans une matrice qui sert de cadre au dialogue, aux recherches et à l'analyse en cours. La matrice fait également office de classeur virtuel – archive en ligne des informations recueillies au cours des manifestations consacrées à *Secondary Futures* – et de source d'inspiration afin de poursuivre la réflexion prospective.

Susciter le dialogue et se donner les moyens de réinventer « l'enseignement en tant que profession » en Ontario

Le projet intitulé « L'enseignement en tant que profession », élaboré dans le cadre du système éducatif anglophone de l'Ontario, a été mis en œuvre afin d'élaborer et d'adapter des méthodes utilisant des scénarios pour une série d'ateliers, dans un contexte difficile et peu propice au consensus. Le premier objectif du projet était donc d'utiliser des scénarios pour faciliter le dialogue sur une question essentielle de politique générale.

Le projet de l'Ontario fait appel à un cadre de planification stratégique à scénarios multiples qui définit des avenir souhaitables et les stratégies à mettre en œuvre pour les concrétiser. Ce cadre utilise des scénarios de l'OCDE qui ont été modifiés et renommés : « perfectionner le passé », « effondrement », « modèle axé sur la collectivité », « macro-modèles » et « importantes découvertes en science de la complexité ». Une multitude croissante d'experts, d'enseignants et autres parties prenantes participent à ce projet, afin de comprendre quelles conséquences les solutions possibles en matière d'école et d'apprentissage auront sur l'enseignement en tant que profession. Des scénarios privilégiés devraient voir le jour, ainsi que des stratégies concrètes en vue de poursuivre le débat et de renforcer le processus de décision.

Le « septième scénario » pour l'avenir du système éducatif francophone en Ontario : le projet Vision 2020

Le projet Vision 2020 est arrivé à point nommé, la communauté francophone de l'Ontario ayant en effet obtenu l'accès à la gestion des établissements scolaires à la fin des années 90, malgré des craintes suscitées par le risque d'assimilation et d'érosion de ses repères culturels. Le

ministère, les établissements d'enseignement en langue française et les divers partenaires du secteur éducatif ont estimé nécessaire d'évaluer les progrès réalisés, de définir les enjeux associés à la prestation d'un enseignement en français de qualité et de réfléchir à l'avenir de l'enseignement en français en Ontario.

Le recours à des scénarios pour visualiser les paramètres de l'école de demain s'est révélé propice à une réflexion sur l'avenir. En prenant pour point de départ les six scénarios de l'OCDE sur l'école de demain, ce projet a débouché sur la formulation d'un septième scénario sur l'avenir du système éducatif francophone en Ontario. Le projet Vision 2020 ne doit pas se terminer avant la fin 2006, mais il devrait conduire à l'élaboration d'un cadre opérationnel pour l'enseignement francophone en tant que système minoritaire.

Des théoriciens de renom livrent leur point de vue sur l'application et les possibilités de la réflexion prospective dans le domaine de l'éducation

Les rapporteurs du Forum de Toronto en 2004 ont été invités à définir les grands axes de la réflexion prospective dans le domaine de l'enseignement et à donner leur avis sur les systèmes volontaires qu'ils ont chacun suivis de plus près. Si leurs contributions montrent combien ils sont persuadés de l'utilité de la réflexion prospective, ils ont aussi été frappés par la difficulté et la complexité des changements dans le domaine de l'éducation.

Charles Ungerleider met particulièrement en avant des interrogations liées aux valeurs – sur la façon d'utiliser la réflexion prospective pour mieux comprendre les valeurs qui sont en jeu et les liens, y compris conflictuels, qui les sous-tendent. Raymond Daigle se demande si la plupart des réformes actuelles ne se limitent pas souvent à de simples « bricolages », de sorte que les scénarios pourraient contribuer à une redéfinition plus profonde de l'école. Walo Hutmacher souligne la nécessité de consolider les éléments de preuve utilisés pour ces méthodes, et d'employer des outils d'analyse fiables plutôt que de passer directement au débat normatif. Hanne Shapiro abonde dans le même sens et prône la diversification des participants et des méthodes de la réflexion prospective. Tom Bentley fait la distinction entre les utilisations vers l'intérieur et vers l'extérieur de la réflexion prospective stratégique. Il parle de la façon dont les scénarios peuvent encourager à penser différemment, mais souligne aussi les difficultés que cela suppose au niveau des décideurs, qui doivent disposer d'une analyse prospective fiable et pertinente, et aborder les questions qui se posent dans un cadre qui leur permette de considérer honnêtement et ouvertement leurs engagements du moment.

Table des matières

| | |
|---------------------|----|
| Résumé | 13 |
|---------------------|----|

PREMIÈRE PARTIE

CRÉER ET UTILISER DES SCÉNARIOS POUR CHANGER L'ENSEIGNEMENT

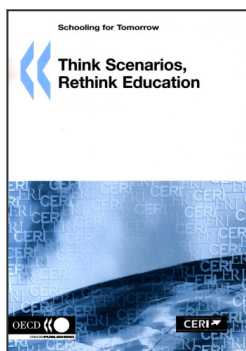
| | |
|--|----|
| Chapitre 1. L'enseignement à l'ère de l'information : scénarios, équité et égalité par Jay Ogilvy..... | 23 |
| Mise en œuvre de la planification par scénarios | 23 |
| Déclaration d'égalité devant l'éducation..... | 28 |
| De l'agriculture de précision à l'enseignement de précision | 31 |
| Les différences qui font la différence..... | 38 |
| Chapitre 2. Réflexions sur les systèmes scolaires : acteurs et pérennité par Michael Fullan | 43 |
| Les défis du changement..... | 43 |
| Réflexions sur les systèmes scolaires..... | 44 |
| Pérennité | 46 |
| Conclusions..... | 55 |
| Chapitre 3. Scénarios, comparaisons internationales et principales variables pour l'analyse des scénarios concernant l'éducation par Jean-Michel Saussois..... | 57 |
| Scénarios canoniques | 57 |
| Les difficultés méthodologiques des comparaisons internationales..... | 62 |
| Les dimensions normatives et sociotechniques..... | 64 |
| Les quatre quadrants en tant que scénarios | 68 |
| Se déplacer d'un quadrant à l'autre – qu'est-ce qui provoque le passage d'un scénario à l'autre ? | 70 |

| | |
|--|-----|
| Chapitre 4. Élaboration de scénarios : typologie des approches | |
| par Philip van Notten..... | 75 |
| Qu'est-ce qu'un scénario ?..... | 75 |
| Typologie des caractéristiques d'un scénario..... | 77 |
| Scénarios réussis : la culture de la curiosité..... | 93 |
| Pistes de réflexion : des scénarios à très long terme..... | 95 |
| Conclusion..... | 96 |
| Chapitre 5. Études prospectives, scénarios et l'approche du « champ des possibles » | |
| par Riel Miller..... | 101 |
| Réfléchir sérieusement sur l'avenir..... | 101 |
| Scénarios fondés sur les tendances et fondés sur les préférences..... | 107 |
| Les scénarios du « champ des possibles »..... | 109 |
| Chapitre 6. Méthodologies de réflexion prospective et options pour l'éducation | |
| par Jonas Svava Iversen..... | 117 |
| Délimitation et cartographie..... | 117 |
| Identification des questions et tendances fondamentales..... | 119 |
| Élaboration des scénarios..... | 122 |
| Utiliser les scénarios..... | 127 |
| Conclusions – pour une utilisation plus efficace des scénarios..... | 130 |

DEUXIÈME PARTIE
LA RÉFLEXION PROSPECTIVE STRATÉGIQUE

| | |
|---|-----|
| Chapitre 7. Angleterre : les scénarios au service de la formation des dirigeants scolaires | |
| | 135 |
| Le contexte..... | 135 |
| Les initiatives et leurs finalités..... | 136 |
| Le processus..... | 137 |
| Contenu des scénarios..... | 138 |
| Utilisation des scénarios..... | 140 |
| Résultats..... | 142 |
| Incidences pour l'action publique..... | 144 |

| | |
|--|-----|
| Chapitre 8. Pays-Bas : la réflexion prospective dans l'innovation, l'organisation de l'école et la formation des dirigeants | 147 |
| Introduction | 147 |
| La nouvelle gouvernance de l'éducation..... | 148 |
| L'élaboration d'une direction « inspirée » de l'école..... | 150 |
| Slash/21 : un modèle scolaire reconfiguré | 154 |
| Conclusion | 159 |
| Chapitre 9. Nouvelle-Zélande : le projet <i>Secondary Futures</i> | 161 |
| Conception du projet..... | 162 |
| Autres développements après la conception initiale | 164 |
| Mettre à profit les données recueillies lors des ateliers de <i>Secondary Futures</i> ... | 167 |
| Retour d'information et réflexion | 170 |
| Chapitre 10. Ontario (système anglophone) : l'avenir de « L'enseignement en tant que profession » | 173 |
| Introduction..... | 173 |
| Le contexte de la réforme..... | 174 |
| La tâche à accomplir | 175 |
| Le système de l'Ontario | 176 |
| Les objectifs des initiatives | 178 |
| La conception du processus | 179 |
| Contenu des scénarios..... | 183 |
| Résultats et avantages | 184 |
| Chapitre 11. Ontario (système francophone) : le projet <i>Vision 2020</i> | 187 |
| Introduction et contexte | 187 |
| Le contexte provincial..... | 188 |
| Les objectifs du projet..... | 189 |
| Processus et mise en œuvre..... | 190 |
| Les résultats et l'analyse | 192 |
| Les méthodes de planification et d'organisation des consultations..... | 198 |
| L'utilisation des scénarios de l'OCDE..... | 199 |
| Conclusion | 202 |
| Chapitre 12. La réflexion prospective : sa pratique et son potentiel | 203 |
| La réflexion prospective et l'éclaircissement des différences de valeurs (Charles Ungerleider) | 204 |
| Faut-il réformer ou réinventer l'école ? (Raymond Daigle)..... | 208 |
| Consolider les fondements de la réflexion prospective fondée sur des données probantes (Walo Hutmacher)..... | 210 |
| Diversifier les perspectives, les approches et les participants à la réflexion prospective (Hanne Shapiro)..... | 213 |
| L'utilisation stratégique de la réflexion prospective : agir vers l'intérieur ou vers l'extérieur (Tom Bentley) | 217 |



Extrait de :
Think Scenarios, Rethink Education

Accéder à cette publication :
<https://doi.org/10.1787/9789264023642-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2006), « Résumé », dans *Think Scenarios, Rethink Education*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264023666-2-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.