

Document N° 10

**L'ÉCOLE DE DEMAIN  
FORUM DE L'OCDE**

**Futuroscope, Poitiers, France**  
du 12 au 14 février 2003

---

**LA BOÎTE À OUTILS DE L'ÉCOLE DE DEMAIN POUR L'INNOVATION  
LA RÉFLEXION PROSPECTIVE ET LA TRANSFORMATION DES  
SYSTÈMES SCOLAIRES**

Cette note du Secrétariat décrit les objectifs et le contenu de la Boîte à outils pour la réflexion prospective, l'innovation et la transformation des systèmes scolaires, actuellement élaborée dans le cadre du projet de l'OCDE sur l'École de demain. Elle apporte des informations sur les travaux effectués dans les systèmes du « premier cercle » – qui font l'objet d'un exposé plus détaillé dans les notes consacrées à l'Angleterre, aux Pays-Bas et à l'Ontario, Canada – ainsi que sur le calendrier prévisionnel de mise en œuvre de 2003 à 2005.

## 1. Politique et pratique éducatives – nouveaux défis, nouvelles exigences

Tous les pays de l'OCDE doivent aujourd'hui faire face à de nouvelles exigences pour les écoles et pour l'éducation : relever le niveau quantitatif et qualitatif pour tous les élèves. Tous doivent donc trouver des réponses à des questions précises quant à la nature de l'école et à son aptitude à répondre à ces exigences. Aujourd'hui, la plupart des pays considèrent l'apprentissage tout au long de la vie pour tous, sinon comme un objectif, tout au moins comme un avenir souhaitable ; cependant, pour que cet avenir devienne réalité, de profondes transformations devront être apportées à la réflexion et à la pratique, les écoles jouant là un rôle pivot (voir la contribution sur l'école et l'apprentissage tout au long de la vie). Les décisions, trop souvent dictées par des considérations de court terme, doivent intégrer une réflexion à plus long terme. Des forces géopolitiques très dynamiques sont à l'œuvre et s'accompagnent d'un double phénomène : la mondialisation, qui touche de multiples sphères, et la nécessité de développer l'action et la participation locales. La complexité, le changement rapide et l'incertitude appellent de nouvelles formes de gouvernance, privilégiant le professionnalisme et le dialogue et non plus la bureaucratie et le contrôle. En réalité, ce sont là des préoccupations qui touchent l'ensemble du secteur public.<sup>1</sup>

## 2. Un projet international ambitieux

Cette note décrit un projet international destiné à apporter des solutions à ces pressions et à ces besoins – la Boîte à outils de *l'École de demain*. Ce projet part du constat que les politiques et les pratiques éducatives restent en grande partie dominées par le court terme et sont de ce fait peu aptes à réagir aux complexités et au changement ; les « outils » indispensables à la réflexion à long terme, et même le vocabulaire qui y a trait, font souvent défaut. Il s'appuie sur l'analyse de la gestion des savoirs conduite par le CERI laquelle a révélé l'importance des connaissances tacites, souvent fragmentaires, dans l'éducation (OCDE/CERI 2000). Cet éclatement est une des raisons de l'intérêt croissant que suscitent les réseaux innovants et le niveau intermédiaire entre les établissements et les enseignants considérés individuellement d'une part, et le niveau global des politiques nationales et internationales d'autre part (voir l'analyse OCDE/CERI 2003 à paraître et disponible au Forum). Plus généralement, la prédominance du court terme et du tacite plaide pour un regroupement des approches, des techniques et des méthodes susceptibles de favoriser le dialogue éclairé, le professionnalisme, la réflexion stratégique et le long terme.

Tel est l'objectif de la Boîte à outils de *l'École de demain* pour l'innovation, la réflexion prospective et la transformation des systèmes scolaires. Certains outils, de nature analytique et méthodologique, ont été réunis par le Secrétariat de l'OCDE à partir de contributions diverses. D'autres sont des outils opérationnels ; leur développement et leur mise à l'épreuve sur le terrain dépendent étroitement de la participation des systèmes volontaires du « premier cercle », qui sont actuellement l'Angleterre, les Pays-Bas et l'Ontario, Canada. Ces systèmes emploient et évaluent la prospective dans le cadre de la gestion du changement dans le domaine politique et pratique et d'une participation active des parties prenantes. Leur participation est conçue comme une partie intégrante de la formulation des politiques et du processus d'évaluation et non comme un complément. Elle produira des résultats déterminants pour l'élaboration des politiques éducatives, mais aussi du secteur public en général.

Ces outils bénéficieront aussi bien aux pays du premier cercle, qui élaborent et testent la boîte à outils, qu'à la communauté internationale, qui recensera et partagera ses enseignements généraux. Les principaux événements internationaux seront les forums annuels, dont le premier est organisé à Poitiers en février 2003 ; il sera suivi d'au moins deux autres forums (voir section 4). Au sein de l'OCDE, le projet est une entreprise conjointe du Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement (CERI) et du

---

<sup>1</sup> Voir l'analyse de Halász dans le rapport de *l'École de demain* qui paraîtra prochainement, intitulé provisoirement « Par-delà la bureaucratie » et disponible avant sa publication au Forum.

Programme international de l'OCDE sur l'avenir (IFP). L'IFP, le département de l'OCDE qui conseille son Secrétaire général et d'autres hauts responsables sur les perspectives à long terme, vient d'achever une évaluation exhaustive des profondes transformations qui pourraient intervenir dans le domaine technologique, économique et social, et dans celui de la gouvernance au XXI<sup>e</sup> siècle.<sup>2</sup> (Voir OCDE/IFP 2001, 2000, 1999, 1998).

### **3. Les outils de la boîte à outils de l'École de demain**

Les outils à rassembler, élaborer et évaluer devront donc conjuguer plusieurs dimensions. Analytiques, méthodologiques et opérationnels, ils seront de nature très différente et serviront des objectifs diversifiés. Ils intéresseront à la fois la politique et la pratique et contribueront même à gommer les distinctions entre ces deux champs. D'autre part, ils couvriront des horizons différents, sollicitant les données historiques et récentes et la prospective à long terme. Certains s'appuieront sur les technologies de l'information et de la communication (TIC), tandis que d'autres y feront appel de façon plus ponctuelle. Ils pourront être propres à l'éducation ou extraits d'autres secteurs ou disciplines. Enfin, ils puiseront dans les outils et sources de l'OCDE et des approches et stratégies propres aux pays seront retenues.

Tous les pays – outre ceux qui travaillent de façon plus intensive sur *l'École de demain* – participeront à la boîte à outils à travers les forums annuels, la contribution du Comité directeur du CERI, et un instrument dédié à la collecte de données nationales qui pourra être développé après le Forum de Poitiers.

#### ***Mise à profit des outils et sources de l'OCDE***

L'OCDE dispose aujourd'hui des outils déjà développés par le CERI et l'IFP ; d'autres outils pourront être recueillis et examinés dans le cadre de différents projets de l'OCDE. Ils sont encore en cours d'élaboration et de perfectionnement et ne sont pas parfaitement achevés. La contribution des différents pays pourra être sollicitée pour leur conception.

- ◆ Les scénarios de l'école de demain élaborés par le CERI constituent en eux-mêmes un outil innovant d'aide à la réflexion prospective (publiés une première fois dans OCDE/CERI 2001, ces scénarios sont présentés sous une forme légèrement modifiée dans l'ouvrage OCDE/CERI 2003 à paraître). Ils continueront d'être affinés pour permettre leur exploitation concrète et recenser leurs indicateurs éventuels.
- ◆ La vision systématique, développée par l'IFP, des possibilités d'une profonde transformation de la société et des obstacles qui pourraient s'y opposer au XXI<sup>e</sup> siècle est le fruit d'une série de conférences organisées par ce programme depuis 4 à 5 ans. Celles-ci ont notamment abouti à l'analyse des « espaces possibles » présentée dans le document OCDE/IFP (2003). Cette analyse apporte un très intéressant ensemble d'approches, qui s'inscrit dans une vision de long terme et se fonde sur des transformations sociétales plus vastes.
- ◆ Les approches adoptées pour développer la gestion des savoirs et la mise en réseau à l'école peuvent être puisées dans différentes sources. Une importante analyse de la gestion des savoirs a déjà été publiée (OCDE/CERI, 2000), et un nouveau rapport sur le rôle du secteur public dans l'économie du savoir est en préparation. Par ailleurs, des bilans des politiques de R&D dans le domaine de l'éducation

---

<sup>2</sup> <http://www.sourceoecd.org/data/cm/00004143/GenEco2.pdf>

en Nouvelle-Zélande et en Angleterre ont été dressés en 2001 et 2002 et seront publiés ultérieurement. Le rapport de l'École de demain sur le travail en réseau est lui aussi tout à fait intéressant ici (OCDE/CERI 2003, à paraître).

- ◆ L'OCDE a consenti des efforts considérables à l'élaboration d'un système de statistiques et d'indicateurs comparatifs (voir par exemple OCDE/INES, 2002 et OCDE/PISA, 2001). Dans ce contexte, il s'agit de déterminer les méthodes qui pourraient permettre la contribution des données historiques [récentes] à la réflexion prospective, à l'innovation et à la transformation des systèmes, de manière à conjuguer le quantitatif et le qualitatif.
- ◆ Des outils, stratégies et approches ont été élaborés dans des domaines du secteur public autres que l'éducation. Certains ont déjà été analysés dans le cadre des travaux du CERI sur la gestion des connaissances et du programme IFP. Une démarche plus systématique pourrait être adoptée, notamment en analysant les travaux menés par d'autres sections de l'OCDE.

### ***Boîte à outils opérationnelle pour l'innovation, la réflexion prospective et la transformation des systèmes scolaires – Activités des pays du « premier cercle »***

Les systèmes volontaires du « premier cercle » organisent des dialogues afin d'employer et de tester sur le terrain les outils d'innovation et de réflexion prospective à l'école, en coopération avec le projet *L'École de demain* de l'OCDE et, dans la mesure du possible, avec d'autres pays. Ils ont affecté des ressources pour permettre à ce processus de prendre place. Ces dialogues réunissent les autorités éducatives, les différents acteurs de la direction, de la formation professionnelle et du conseil en politique, ainsi que les éducateurs ; dans l'idéal, des parties prenantes extérieures au système scolaire devraient également participer. Chaque système volontaire du « premier cercle » engage une petite équipe d'étude chargée de conserver la trace de l'emploi de ces outils et de réfléchir à leur intérêt dans la réévaluation des réformes en cours et l'encouragement à une réflexion stratégique.

Les « systèmes » participants représentent différents niveaux. Les Pays-Bas sont dotés d'un système national ; l'Angleterre représente de loin le plus grand territoire d'un Royaume-Uni qui décentralise de plus en plus l'éducation et présente de ce fait des caractéristiques d'un système national et décentralisé ; au Canada, l'éducation est organisée par province et non à l'échelon fédéral, l'Ontario étant la plus peuplée des provinces. [Les autres systèmes susceptibles de participer de manière intensive à la Boîte à outils de *L'École de demain* pourraient correspondre à l'un de ces modèles ou même à un autre.]

Ceux qui se sont portés volontaires pour le « premier cercle » ont déterminé les initiatives ou les pôles précis de leurs systèmes éducatifs qui seront ciblés par les dialogues de la Boîte à outils, comme le décrivent les contributions rédigées pour le Forum. Ce sont : (Ontario) Vision 2020 : l'enseignement francophone dans l'Ontario de demain et la profession d'enseignant ; (Angleterre) les initiatives axées sur les écoles très innovantes et sur les établissements en situation défavorisée ; (Pays-Bas) les écoles multipliant les initiatives et la politique d'égalité des chances devant l'enseignement. Ces « laboratoires du changement » feront l'objet d'un suivi. Dans le cas de l'Angleterre, un premier événement majeur est intervenu en décembre 2002 : un dialogue national inspiré des scénarios a réuni toutes les principales parties prenantes, préalablement à des travaux plus spécifiques avec les initiatives ciblées (voir la note pays). Le dialogue à l'échelle du système et les travaux axés sur un objectif précis sont tous deux des éléments importants de la construction de la Boîte à outils.

Cependant, qu'il s'agisse de systèmes ou de « laboratoires du changement », le point de départ est l'application des scénarios de l'école, qui servent à déterminer les avenir souhaitables et à analyser les évolutions qui tendent vers ces avenir. Étant donné le caractère international de ces outils, chaque système

peut souhaiter développer sa propre version adaptée à sa situation propre. Au fur et à mesure de l'avancement des dialogues et de la réflexion, d'autres outils pour l'innovation, la réflexion prospective et la transformation des systèmes seront employés, développés et analysés pour être intégrés à la Boîte à outils aux côtés des scénarios. Dans ce processus, les systèmes du « premier cercle » bénéficieront de la stimulation des contributions internationales à leurs politiques et à leurs pratiques visant à développer la prospective et l'innovation, tandis que la communauté internationale profitera de l'évaluation de ces approches mises en œuvre.

#### **4. Les phases suivantes, 2003-2005**

S'appuyant sur les travaux déjà effectués par le CERI et l'IFP, le processus national et international cumulatif de réalisation de la boîte à outils s'articulera en trois phases :

##### *Phase 1 (jusqu'en février 2003) :*

Dialogue et réflexion entre un petit nombre de systèmes volontaires du « premier cercle » et l'OCDE ; à ce jour, ces systèmes sont l'Angleterre, les Pays-Bas et l'Ontario, Canada. Cette phase est complétée du Forum organisé du 12 au 14 février 2003 en France, au Futuroscope de Poitiers, auquel tous les pays de l'OCDE sont conviés.

##### *Phase 2 (2003/début 2004) :*

Poursuite du dialogue et des activités intensifs dans chaque pays volontaire sur la réforme de l'éducation prospective et sur les initiatives des « laboratoires du changement », et évaluation des résultats. Poursuite de l'analyse et des travaux analytiques et méthodologiques sur les scénarios, réflexion prospective, liens avec les évolutions plus générales de la société et de l'économie. Retour des informations pour discussion au Comité directeur du CERI en avril 2003 à partir des résultats du Forum de Poitiers, avec des programmes détaillés pour tous les travaux sur *l'École de demain* sur 2003-2005.

Après discussion du Comité directeur, possible définition d'un ensemble d'informations à demander à tous les pays outre les volontaires du « premier cercle ». Les éventuels nouveaux venus du « premier cercle » commencent à travailler avec l'OCDE. Cette phase s'achève sur un deuxième forum international fin 2003/début 2004 basé sur toutes les composantes du projet « l'École de demain », qui pourra être organisé dans un des pays de l'OCDE.

##### *Phase 3 (2004/début 2005) :*

Compilation de la boîte à outils de stratégies et de méthodes prospectives et innovantes à partir des phases 1 et 2. Contributions substantielles du Comité directeur du CERI et du forum de conclusion fin 2004/début 2005. Ce dernier pourrait être l'occasion d'une manifestation horizontale de l'OCDE sur la gouvernance et la prise de décision, dans laquelle l'éducation servirait de test, avec un apport d'expériences comparatives issues d'autres secteurs de la politique publique.

## Références

- OCDE/CERI (2003, à paraître), *Par-delà la bureaucratie : des réseaux d'innovation pour les écoles et les systèmes* [titre provisoire], Paris.
- OCDE/CERI (2003) « *Schooling, Lifelong Learning and the Future - Selected Insights from OECD Analyses* » [Document rédigé pour le Forum]
- OCDE/CERI (2001), *Quel avenir pour nos écoles ?*, Paris.
- OCDE/CERI (2000), *Société du savoir et gestion des connaissances*, Paris.
- OCDE/CERI (1999), *Les écoles innovantes*, Paris.
- OCDE/IFP (2003), « *Schools and the Future* » [Document rédigé pour le Forum]
- OCDE/IFP (2001), *La gouvernance au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris.
- OCDE/IFP (2000) *La société créative du XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris.
- OCDE/IFP (1999), *L'économie mondiale de demain*, Paris.
- OCDE/IFP (1998), *Les technologies du XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris.
- OCDE/INES (2002) *Education at a Glance, 2002 Edition*, Paris.
- OCDE/PISA (2001) *Connaissances et compétences : des atouts pour la vie : premiers résultats de PISA 2000*, Paris.
- « Construction d'une boîte à outils – Angleterre ».
- « Construction d'une boîte à outils – Pays-Bas ».
- « Construction d'une boîte à outils – Ontario, Canada ».