



## Education : la Cour des comptes prend position sur le « renforcement du rôle des chefs d'établissements »

Les magistrats se sont penchés sur les marges d'autonomie dont bénéficient les collèges et les lycées, à l'heure où le gouvernement invite les établissements à élaborer des « projets » locaux. Un rapport qui n'est pas sans écho politique. La Cour des comptes s'invite sur un chantier que le président de la République a défini comme prioritaire : l'école. A l'heure où Emmanuel Macron et le gouvernement exhortent les établissements scolaires à lancer des concertations locales et élaborer des « projets innovants » dans le cadre du conseil national de la refondation (CNR), les magistrats de la rue Cambon ont publié, mardi 24 janvier, un rapport intitulé « Mobiliser la communauté éducative autour du projet d'établissement » dans lequel ils préconisent, notamment, de « renforcer le rôle des chefs d'établissement »

Alors que le chef de l'Etat entend porter une « révolution copernicienne » à l'école en donnant plus de « liberté » et d' « autonomie » aux « acteurs de terrain », la Cour s'est penchée sur les marges de manœuvre dont disposent les établissements publics locaux d'enseignements (EPL) – statut légal des collèges et des lycées – pour améliorer, à leur niveau, la réussite des élèves.

Les évolutions législatives et réglementaires des quarante dernières années ont progressivement octroyé aux établissements du secondaire une autonomie qui leur laisse déjà la main pour adapter, notamment, leur organisation pédagogique. De son enquête, la Cour conclut cependant que ces marges de manœuvre « ne sont pas toujours suffisamment mises à profit » dans un système qui « souffre en particulier d'un pilotage très centralisé ». Parmi les autres éléments qui expliquent ce constat, pour les magistrats, figurent la multiplicité d'acteurs à mettre en synergie au sein et en dehors des établissements, le manque de temps octroyé aux enseignants ainsi que le contexte social et géographique de chaque collège et lycée, qui contraint forcément leur latitude.

Le rapport revient également sur l'obligation, déjà faite aux établissements du secondaire depuis une loi de 1989, de se doter d'un projet d'établissement permettant « d'adapter le cadre scolaire national aux caractéristiques des élèves ». Or, la moitié des collèges et lycées n'en ont pas, selon un sondage mené par la Cour, et « la qualité de la démarche et de la portée du document sont très inégales »

Déplorant un système scolaire dont « l'uniformité nationale formelle s'accommode d'inégalités réelles de traitement des élèves », les magistrats formulent deux principales recommandations pour « améliorer l'organisation du système scolaire ». Ils préconisent d'abord de repenser l'allocation des moyens aux établissements en les modulant davantage en fonction du contexte social et géographique, éléments que toutes les académies ne prennent pas systématiquement en compte, selon le rapport. La Cour plaide surtout pour des chefs d'établissements qui soient « de véritables cadres dirigeants au sein de l'institution », dotés de davantage de prérogatives en termes d'évaluation des enseignants et de plus de marges de manœuvre pour « valoriser l'investissement d'enseignants au regard des objectifs du projet d'établissement » et « mieux rétribuer (...) les plus investis »

Cette proposition – qui figure également au cœur du rapport McKinsey qui a récemment fait polémique, estimant nécessaire de « renforcer le leadership pédagogique du directeur d'établissement » –, est un « serpent de mer des politiques scolaires françaises » souligne Hélène Buisson-Fenet, chercheuse en sociologie Très présente dans les travaux anglo-saxons, cette idée s'appuie sur les exemples de pays étrangers – mis en avant par l'OCDE – où les chefs d'établissement ont davantage de pouvoir sur la gestion des enseignants, un rôle pédagogique plus affirmé, et souvent des équipes plus nombreuses que le seul tandem chef-chef adjoint qui dirige les établissements en France. Elle se heurte cependant à l'histoire scolaire française, où la dimension « nationale » de l'éducation structure l'organisation du système éducatif et l'identité enseignante, dont le supérieur hiérarchique n'est pas le chef d'établissement mais l'inspecteur pédagogique.

Le renforcement du rôle des chefs d'établissement est loin de faire l'unanimité, y compris parmi les intéressés. « On ne réclame pas plus d'autonomie des chefs, on demande juste le respect de l'autonomie des établissements inscrite dans la loi alors que le ministère multiplie les injonctions », réagit Bruno Bobkiewicz, secrétaire général du SNPDEN-Unsa, qui s'étonne que son organisation, très majoritaire dans la profession, n'ait pas été auditionnée.





Il déplore surtout un manque de moyens limitant les marges de manœuvre locales : « Aujourd'hui, l'autonomie, c'est juste gérer la pénurie. » Et le chef d'établissement d'ajouter : « Donner plus de marges aux directeurs relève d'une culture managériale qui n'est pas la nôtre à l'éducation nationale. »

Le contenu du rapport n'est pas sans faire écho à la politique d'Emmanuel Macron, pour qui apporter des réponses locales aux difficultés rencontrées par les établissements à leur échelle est « le seul moyen de réussir à conjurer ce qui est aujourd'hui inacceptable pour nous » en termes d'inégalités de résultats et de « destin ». Dans sa réponse au rapport, communiquée à la Cour des comptes, le ministère de l'éducation nationale note que cette publication intervient « dans un moment crucial d'évolution de la place accordée à la communauté éducative pour construire les évolutions de l'éducation », en référence au CNR. Pour « ancrer [la démarche du CNR] dans la durée », le ministère dit envisager des mesures « renforçant la place des directeurs d'école et des chefs d'établissement », excluant toutefois de modifier les prérogatives de ces derniers dans l'évaluation des professeurs du second degré.

La dimension politique de ce rapport agace certains observateurs. « La Cour est chargée d'évaluer l'usage de l'argent public rappelle Claude Lelièvre, historien de l'éducation. Même si ses rapports ces dernières années se sont faits de plus en plus précis sur la gestion budgétaire des établissements scolaires, elle formule là sur le rôle des chefs d'établissements des recommandations purement pédagogiques qui l'engagent sur un terrain politique et idéologique. »

