

«L'autonomie en question»

Mots clefs : autonomie, performance, système, enseignant, chef d'établissement, programme, évaluation, gouvernance, recrutement, formation, animation pédagogique, initiative, contrat, privé, public, examen.

Bernard Hugonnier a introduit la séance en présentant quelques statistiques (EURYDICE, OCDE) visant à comparer l'autonomie des établissements en France et en Europe. Ces statistiques révèlent qu'en France cette autonomie est insuffisante dans plusieurs domaines, alors que selon l'OCDE elle permet d'améliorer les performances des élèves.

Jun Oba est ensuite intervenu au sujet de l'autonomie dans le système éducatif japonais. Il ressort de son propos que ce système repose sur le triptyque Etat, département, communes. Le cadre national (programme scolaire, effectifs...) est défini par le ministère de l'Education, qui apporte également un soutien financier aux collectivités territoriales (paiement des salaires d'un tiers des enseignants, construction des bâtiments). Les départements (ou conseils départementaux de l'éducation) assurent la gestion des lycées publics, ainsi que le recrutement et l'affectation des enseignants des écoles primaires et des collèges publics. Les communes (ou conseils municipaux de l'éducation) quant à elles gèrent les écoles primaires, les collèges publics, ainsi que les enseignants employés par les communes. Elles assurent également le contrôle disciplinaire des enseignants rémunérés par les départements et affectés dans les écoles municipales.

Pour ce qui concerne l'autonomie en matière de programme, les directives de 1998 et de 2008 ont mis en place une déréglementation des directives de l'enseignement primaire. Ce sont les administrations locales et les établissements qui prennent la plupart des décisions pédagogiques concernant le premier et le second cycle. Enfin, en matière d'autonomie scolaire portant sur la gestion des ressources humaines, le personnel est à la fois géré par les départements et par les communes.

Différents chefs d'établissements français (Monique Aquilina, Didier Cahour, Evelyne et Christian Clinet, Isabelle des Bourboux, Pierre de Panafieu, Loïc Toussaint de Quiévre court) sont ensuite intervenus. De ces interventions il ressort que : les élèves s'ennuient de plus en plus car les programmes scolaires ne correspondent pas suffisamment à leurs besoins ; les systèmes d'évaluation (prééminence de l'évaluation écrite) et d'inspection (perçu comme une sanction) sont archaïques ; et le chef d'établissement se sent parfois marginalisé. L'autonomie des établissements existe bien si l'on veut la saisir et l'encadrer ; cela dépend pour beaucoup de la personnalité du chef d'établissement. Le personnel éducatif (enseignants et chefs d'établissement) n'est cependant ni formé, ni encouragé à en faire usage. Il est donc nécessaire de repenser la gouvernance du système éducatif.

Le système éducatif français est très paradoxal car bien qu'il permette d'avoir une marge de manœuvre, le carcan des programmes freine considérablement la mise en œuvre de l'autonomie et l'innovation dans les établissements. Les enseignants justifient notamment leur frilosité à faire usage de l'autonomie pédagogique en invoquant le besoin de suivre le programme. Bien qu'il appauvrisse la notion d'autonomie, le pilotage par examen (Brevet et Baccalauréat) a une raison d'être car il joue un rôle de régulateur nécessaire. L'absence d'examen commun au niveau du primaire a conduit à une certaine hétérogénéité qu'il a fallu compenser en mettant en place des évaluations nationales.

Les établissements peuvent notamment dégager de l'autonomie en jouant sur l'effet de seuil (nombre d'élèves par classe). Par ailleurs, il y a une marge d'autonomie plus grande dans les établissements privés que dans les établissements publics (recrutement des enseignants, des élèves...). Il a été suggéré que le contrat qui existe entre l'Etat et certains établissements privés servent de modèle dans la réflexion sur la mise en place de l'autonomie. Celle-ci devrait correspondre à une plus grande autonomie du chef d'établissement par rapport au programme, ainsi que dans le recrutement des enseignants. L'évaluation de ces derniers pourrait également dépendre des chefs d'établissement. De plus, pour que l'autonomie ait un vrai contenu, il faut que les moyens suivent, qu'ils soient contractualisés, que les enseignants développent une culture de l'autonomie et que les conseils pédagogiques soient plus efficaces. Il s'agit de donner aux chefs d'établissement la capacité d'initiative, d'innovation pédagogique et un appui financier. L'autonomie des établissements nécessite un renversement de perspective. Elle exige de mettre en œuvre une autre manière de travailler. Il ne faut pas partir du programme, mais tenir compte du fait que l'expérience est complètement différente d'un établissement à un autre. Il faut donc partir de l'élève, de l'établissement et de l'équipe pédagogique pour la mettre en œuvre.

Le débat qui a suivi a mis en évidence la nécessité d'articuler les quatre axes de l'autonomie (programmes, recrutement et évaluation des enseignants, enfin, animation pédagogique). Il a également été relevé que le socle commun est difficilement accepté par les enseignants parce qu'ils n'ont toujours pas reçu de formation à ce sujet. L'autonomie des établissements doit reposer sur l'établissement de vrais contrats (donnant de vrais objectifs) entre l'administration et les établissements et sur une réflexion sur la meilleure façon de gérer les ressources humaines.