

## Des établissements scolaires autonomes ?<sup>1</sup>

Olivier Maulini & Laetitia Progin

Université de Genève, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation  
& Haute école pédagogique du canton de Vaud, Lausanne  
Laboratoire Innovation Formation Education (LIFE)

2016

**L'autonomie des établissements semble être une solution qui a déjà montré ses limites. Pensez-vous qu'elle ait encore un avenir et lequel ?**

L'autonomie est une idée séduisante mais comme nous l'avons montré dans le livre, elle peut aussi comporter des inconvénients. Qui dit plus d'autonomie, plus de liberté, dit évidemment plus de rendre compte, plus d'engagement des enseignants lorsque les règles du jeu ne sont plus connues d'avance et que les contours de l'activité peuvent sans cesse être modifiés selon les projets en cours. Au final, c'est bel et bien la responsabilité des acteurs qui augmente. Dans notre ouvrage, nous évoquons un risque : celui de contraindre les enseignants à s'engager davantage dans leur travail en échange de moins de protection, de moins de soutien et d'un contrôle, certes moins pointilleux, mais d'autant plus pressant qu'il n'est pas effectué par une inspection de circonstances mais constamment par soi-même, par les pairs, les usagers et des tableaux de bord plus ou moins standardisés. La sociologie contemporaine évoque la responsabilisation comme une nouvelle forme contemporaine de domination, rendant plus opaque la perception des rapports de forces et des enrôlements collectifs. Face à ces dérives possibles, l'autonomie des établissements a-t-elle encore un avenir ? Oui, mais à condition que l'autonomie ne porte pas uniquement sur les problèmes insolubles ou sur les questions auxquelles les décideurs, les pouvoirs centraux ou même le corps social ne souhaitent pas répondre. Pour que l'autonomie des établissements ne devienne pas un marché de dupes, une rhétorique trompeuse ou, pire, un cadeau empoisonné, elle devrait avant tout porter sur les possibilités d'agir, d'inventer, d'innover, d'initier, de faire face aux besoins des élèves et d'améliorer leurs conditions d'apprentissage. Une idée séduisante, dont on connaît aujourd'hui la complexe mise en œuvre...

**Vous étudiez l'autonomie dans chacun des quatre pays, y en aurait-il un, selon vous, qui s'approche de l'équilibre entre injonctions ministérielles et individualisme des enseignants ? En quoi ?**

Dans tous les pays, nous avons constaté que les États cherchent à rassurer le citoyen en prenant en compte tant ses attentes que ses craintes. Et ceci peut-être avant même de considérer les souhaits ou les besoins des professionnels. Le pouvoir ne fait en effet désormais autorité que s'il est vécu comme crédible par les gouvernés. Ceci permet de comprendre les orientations prises par les politiques publiques, et pas seulement dans le domaine pédagogique : plus on prétend libéraliser, plus une nouvelle bureaucratie se développe en parallèle pour donner des gages de rigueur et d'équité aux usagers. Dans ce contexte, l'autonomie des établissements ressemble moins à un véritable instrument de pilotage qu'à un argument brandi pour justifier alternativement le contrôle par le centre et la responsabilité de

---

<sup>1</sup> Entretiens publié dans les *Cahiers pédagogiques*, 530, 70-71. Propos recueillis par Richard Etienne.

la périphérie. Les décideurs évoquent, dans chacun des pays, tant la cohérence du système éducatif, son unité renforcée par surcroît d'imputabilité, que son besoin de proximité, de flexibilité, voire de différenciation des prestations en fonction des attentes sectorielles. Le discours est volontiers fédérateur, mais il peut laisser perplexe quant à la véritable autonomie concédée aux établissements entre unité nationale (voire régionale) et possibilité d'adaptation locale. Pour répondre à votre question, l'équilibre semble moins s'établir dans un pays en particulier qu'au cœur des certains établissements : avec des équipes enseignantes qui ont réussi à tirer leur épingle du jeu en sachant répondre aux attentes ministérielles, tout en parvenant à conduire leurs projets, à identifier les moyens et les ressources nécessaires pour le faire sans s'épuiser ni prendre trop de risques. C'est sans doute à ce niveau du système que l'équilibre est à trouver. Innover dans des marges de manœuvres prescrites par d'autres. Un défi permanent, nous en sommes conscients.

**Si on voit bien le rapport entre l'autonomie de chaque établissement et le développement d'innovations, qu'en est-il de l'accès aux savoirs de tous les élèves, sans distinction de sexe, d'origine sociale ou culturelle ?**

Au final, c'est bien l'enjeu clef. À quoi bon des établissements actifs et créatifs s'ils ne parviennent pas mieux que les autres à remplir leur mission d'instruction publique ? Les expériences d'éducation ou d'enseignement prioritaires ont montré combien la prise en compte du contexte pouvait dériver vers une adaptation – non pas des moyens, mais des ambitions – à des contraintes locales parfois réelles, parfois seulement supposées. Et ne parlons pas des quasi-marchés dont quelques pays (comme la Suède) mesurent désormais combien ils peuvent accroître insidieusement les inégalités. Si la France se méfie tout particulièrement de la décentralisation de son système scolaire, c'est parce que son histoire est celle de la verticalité plutôt que de l'horizontalité du pouvoir (politique, mais aussi culturel et symbolique) et que laisser les programmes scolaires se distendre au gré d'initiatives centrifuges a de quoi inquiéter la République, surtout en période de crise du lien social et d'ébranlement des institutions héritées. Mais n'oublions pas non plus que les idéaux jacobins et méritocratiques – ceux qui dominent aussi dans certains de nos cantons suisses – semblent faire le lit de la ségrégation à leur corps défendant. Car de quelle autonomie, en fait, parle-t-on ? L'autonomie formelle, l'autonomie réelle, l'autonomie de contrebande, l'autonomie cachée, voire masquée ? On peut en effet avoir des plans d'études nationaux accompagnés de directives rigides, et une application anarchique de ces normes. Et on peut au contraire réduire la taille du prescrit, et se donner les moyens de mieux l'appliquer. Aucun modèle n'est parfait, et tous sont hybrides. Mais il y a grossièrement deux manières d'assurer l'unité des pratiques pédagogiques : compter sur des praticiens soucieux de différer le moins possible de leurs voisins (comme c'est la tendance en Extrême-Orient), ou prendre acte de l'autonomie de fait des enseignants occidentaux, et créer de vrais instances collectives de coordination (comme dans le modèle scandinave). La pire solution est celle de l'hypocrisie : faire comme si tout le monde s'en remettait au ministre, pour mieux camper sur ses habitudes et ses convictions. Moins la cohérence et l'égalité sont réelles, plus on agite de valeurs abstraites et tonitruantes pour compenser. C'est une forme équilibre, mais peut-il durer ? À notre sens, la question de l'autonomie est centrale, pas parce qu'elle serait une solution magique à tous nos problèmes, mais parce qu'elle a quartier libre aux endroits où elle fait si peur qu'on refuse d'en parler.