

Nouveaux modes de gouvernance et pilotage des établissements scolaires en Suisse romande

Stéphanie **Bauer**
Haute école pédagogique du canton de Vaud
(Suisse)

Olivier **Perrenoud**
Haute école pédagogique du canton de Vaud
(Suisse)

doi:10.18162/fp.2016.a91

CHRONIQUE • Point de vue internationale

L'époque actuelle est marquée par de profonds changements dans la gouvernance des écoles publiques. L'espace éducatif se recompose, donnant à l'établissement scolaire un rôle central dans la gestion pédagogique et administrative de la vie scolaire. La fonction de chef d'établissement est redéfinie en fonction de nouveaux enjeux économiques et sociaux. Les nouveaux modes de gouvernance imposent aux établissements scolaires de s'éloigner du modèle bureaucratique pour aller vers une gestion autonome, efficace, voire efficiente, s'inscrivant dans une logique de reddition des comptes. Ces nouveaux modes de gouvernance des systèmes éducatifs ne sont pas sans conséquence sur la fonction de chef d'établissement et sur la nature des relations professionnelles au sein des équipes pédagogiques. L'objectif du présent article est de mettre en lumière les changements récents des politiques éducatives suisses et leur impact sur la professionnalisation des directions d'établissements scolaires.

Les politiques de nouvelle gouvernance en Suisse romande

Deux concordats, mis en œuvre en 2009, ont changé considérablement le paysage de la formation en Suisse : Le concordat HarmoS¹ et la Convention scolaire romande. Le concordat HarmoS est né après l'acceptation par le peuple, en 2006, de la révision des articles sur la formation. Il a été officiellement adopté par la CDIP², en 2007. La convention scolaire romande a été adoptée par la CIIP³ en juin 2007. Le

concordat HarmoS et la Convention scolaire romande contraignent assez fortement les cantons en matière d'harmonisation des systèmes éducatifs, autant du point de vue des finalités et des objectifs (avec notamment la mise en place du PER, le plan d'étude romand, et des MER, les moyens d'enseignements romands), que de la structure (âge d'entrée, 3 ans de secondaire I, etc.). Le concordat définit également certaines exigences du point de vue de l'évaluation de la qualité des systèmes (CDIP, 2007).

Parallèlement, l'administration publique a connu un certain nombre de réformes, tendant à rapprocher le domaine public du monde de l'entreprise et de la gestion privée. Qualifié de « nouvelle gestion publique » (Emery, 2010), cet ensemble de réformes a directement affecté les paysages éducatifs suisses, comme le montrent les politiques récentes de la CDIP et de la CIIP. Différents phénomènes, identifiés non seulement en Suisse mais ailleurs (Dupriez, 2005; Maroy, 2013), peuvent ainsi être mis en évidence : l'autonomie des établissements scolaires, par exemple, ainsi que les processus de décentralisation/déconcentration, ou encore la mise en place de nouveaux outils de pilotage et de régulation à distance des performances des organisations et de leurs acteurs. Ces outils de pilotage traduisent une transformation du rôle de l'État. Ce dernier établit en effet une série d'indicateurs de mesure de la performance et du fonctionnement des établissements. Parmi ces indicateurs, on peut relever, par exemple, les seuils de maîtrise d'un plan d'étude standardisé à l'échelle nationale. Le travail des enseignants, et a fortiori des directions d'établissements scolaires, est donc fortement marqué d'une exigence de reddition des comptes, caractéristique de cette nouvelle gouvernance « par les nombres » (Felouzis et Hanhart, 2011).

La professionnalisation de la fonction de directions d'établissements

Conséquemment à la redéfinition des paysages éducatifs suisses, la littérature met en évidence la nécessité de professionnaliser les responsables d'établissements pour en faire des acteurs pilotes du système éducatif. Le rapport de l'OCDE (Pont, Nusche et Moorman, 2008) est révélateur de ce virage important de la professionnalisation des métiers de l'éducation. Participant à ce mouvement, la formation des directions d'établissements a été initiée par la CIIP à partir des années 2000 en établissant notamment un cahier des charges de la fonction des cadres scolaires romands (CIIP, 2007). Ce dernier identifie un certain nombre de changements des paysages éducatifs suisses ayant des conséquences directes sur le pilotage des établissements : l'autonomisation des établissements scolaires, l'exigence accrue de rendre compte, le développement de démarches qualité et la professionnalisation des métiers de l'enseignement.

Cependant, la professionnalisation de cette fonction se heurte à certaines limites, notamment sur le terrain. Tout d'abord, l'étude romande CADRE (Collectif d'analyse du travail réel des directions romandes d'établissements scolaires et sociaux, Gather Thurler et al., 2011) met bien en évidence la difficulté de reconnaissance de leur fonction auprès des acteurs de l'éducation, notamment des enseignants. Les auteurs relèvent la nature ambiguë de la fonction, mettant à l'épreuve sa légitimité auprès de la réalité du terrain, en résonance avec la « reconnaissance intermittente » soulevée par Barrère (2006). Le chef d'établissement se retrouve en effet dans un « espace de régulation intermédiaire » (Dutercq et Lang, 2001), où il représente à la fois l'acteur chargé de mettre en place les réformes éducatives et le garant de l'autonomie professionnelle des enseignants. Le statut d'acteur intermédiaire n'est pas sans poser des difficultés dans le pilotage des ressources humaines d'un établissement où la professionnalité

même des enseignants doit être reconnue sans pour autant que leur travail soit exempt d'une certaine forme de contrôle. L'affirmation d'un leadership pédagogique se heurte donc à des difficultés liées à la reconnaissance de la légitimité de leur statut mais également aux dynamiques particulières des établissements scolaires et des équipes enseignantes, elles aussi en voie de professionnalisation.

Notes

- 1 Accord intercantonal sur l'harmonisation de la scolarité obligatoire
- 2 La CDIP est la Conférence des directeurs de l'instruction
- 3 La CIIP est la Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin; elle coordonne les activités des cantons situés dans ces régions.

Références

- Barrère, A. (2006). *Sociologie des chefs d'établissement : les managers de la République*. Paris : Presses universitaires de France.
- CDIP. (2007). *Accord intercantonal sur l'harmonisation de la scolarité obligatoire (concordat HarmoS)* Berne : CDIP.
- CIIP. (2007). *Formation des cadres d'institutions de formation. Cahier des charges de la formation du 25 mai 2007*. Neuchâtel : CIIP.
- Dupriez, V. (2005). Régulation et pilotage des systèmes scolaires : les voies de l'harmonisation dans deux systèmes scolaires historiquement décentralisés, l'Angleterre et la Belgique francophone. *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften*, 27(1), 37-52.
- Dutercq, Y. et Lang, V. (2001). L'émergence d'un espace de régulation intermédiaire dans le système scolaire français. *Éducation et sociétés*, 8(2), 49-64. <http://dx.doi.org/10.3917/es.008.0049>
- Emery, Y. (2010). Les réformes de l'administration publique en Suisse. *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, (19), 53-70. Repéré à <http://pyramides.revues.org/703>
- Felouzis, G. et Hanhart, S. (2011). *Gouverner l'éducation par les nombres? Usages, débats et controverses*. Bruxelles : De Boeck.
- Gather Thurler, M., Kolly Ottiger, I., Losego, P., Maulini, O., Denecker, C., Jan, A., . . . Tchouala, C. (2011). *Le travail réel des directeurs d'institutions scolaires et socio-sanitaires*. Repéré à [http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/gather-thurler/CADRE/documents/Le travail reel des directeurs Annexe Rapport final FNS.pdf](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/gather-thurler/CADRE/documents/Le%20travail%20reel%20des%20directeurs%20Annexe%20Rapport%20final%20FNS.pdf)
- Maroy, C. (2013). *L'école à l'épreuve de la performance. Les politiques de régulation par les résultats : trajectoires nationales, usages locaux*. Bruxelles : De Boeck.
- Pont, B., Nusche, D. et Moorman, H. (2008). *Améliorer la direction des établissements scolaires*. OCDE.

Pour citer cet article

- Bauer, S. et Perrenoud, O. (2016). Nouveaux modes de gouvernance et pilotage des établissements scolaires en Suisse romande. *Formation et profession*, 24(1), 84-86. <http://dx.doi.org/10.18162/fp.2016.a91>