

SESSION 2022

---

**CONCOURS INTERNE  
D'ATTACHÉS D'ADMINISTRATION DE L'ÉTAT**

**RÉSOLUTION D'UN CAS PRATIQUE, A PARTIR D'UN DOSSIER  
PORTANT SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES RELEVANT DES  
MINISTÈRES CHARGÉS DE L'ÉDUCATION, DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR, DE LA JEUNESSE ET DE LA RECHERCHE**

Durée : 4 heures

---

*L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.*

*Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier.**

**Tournez la page S.V.P.**

A

Extrait de l'arrêté du 21 juillet 2020 fixant les règles d'organisation générale, la nature et la durée des épreuves du concours interne de recrutement d'attachés d'administration de l'État relevant du ministre chargé de l'éducation nationale et portant adaptation au poste de travail (art. 3) :

« L'épreuve d'admissibilité consiste en la résolution d'un cas pratique, à partir d'un dossier qui ne peut excéder trente pages portant sur les politiques publiques relevant des ministres chargés de l'éducation, de l'enseignement supérieur, de la jeunesse et de la recherche. Cette épreuve vise à vérifier les qualités rédactionnelles des candidats, leur capacité d'analyse et de synthèse ainsi que leur aptitude à proposer des solutions de manière argumentée et organisée. La résolution du cas pratique prend la forme d'une note argumentée visant notamment à introduire les propositions de solution pratique du candidat. Ces propositions prennent la forme de documents annexes opérationnels de son choix (rédaction d'un courrier, fiche de procédure, projet de courriel, rétroplanning, organigramme, outil de communication, etc.). L'argumentaire utilisé par le candidat peut faire référence aux acquis de son parcours académique et professionnel. »

**N.B. – Avant de commencer la lecture du dossier, il vous est recommandé d'en vérifier la composition et, le cas échéant, de signaler immédiatement aux surveillants toute anomalie (page manquante, document illisible...).**

**Il est interdit aux candidats de signer leur composition ou d'y mettre un signe quelconque pouvant indiquer la provenance de la copie.**

## RÉSOLUTION D'UN CAS PRATIQUE

L'inspecteur d'académie - directeur académique des services de l'éducation nationale (IA-DASEN) de la direction des services départementaux de l'éducation nationale (DSDEN) de XXX reçoit avec son secrétaire général le 12 octobre 2021 le directeur général des services (DGS) du conseil départemental de XXX qui vient d'être nommé. Ce dernier a sollicité cet entretien afin d'avoir une présentation rapide du fonctionnement d'un collège et plus particulièrement du périmètre couvrant son autonomie. En effet, une des missions prioritaires du DGS est de renforcer le partenariat entre le département et l'académie au niveau des établissements publics locaux d'enseignement (EPLÉ) tout en encourageant les chefs d'établissement à faire preuve d'initiative dans le cadre de leurs prérogatives.

***Vous êtes attaché(e) en charge du suivi des collèges au sein de la DSDEN de XXX ; le secrétaire général vous demande de préparer ce rendez-vous en rédigeant une note à l'attention de l'IA-DASEN. Cette note concise (six pages maximum), complétée par deux annexes, précisera :***

- **dans un premier temps**, l'environnement dans lequel évolue le chef d'établissement en précisant d'une part, le rôle des entités institutionnelles externes et internes du collège et, d'autre part, les principales missions dévolues à cet EPLÉ ;
- **dans un second temps**, les marges d'autonomie, prévues par la réglementation, dont dispose l'équipe de direction pour piloter le collège. Vous développerez ensuite les limites de cette autonomie.

Vous joindrez à votre note, selon votre choix, deux annexes que vous choisirez parmi les quatre proposées ci-dessous :

- 1) une présentation (une page maximum) d'un projet innovant d'un chef d'établissement en partenariat avec le conseil départemental, en précisant les objectifs, le cadre et les acteurs ;
- 2) la cartographie des entités institutionnelles externes (qu'elles relèvent ou non du ministère de l'éducation nationale) d'un collège citées dans les documents du dossier, en distinguant en quelques mots le rôle de chacune d'elles ;
- 3) un questionnaire (une page maximum) destiné aux chefs d'EPLÉ du département XXX axé sur la nature de leur relation avec le conseil départemental ;
- 4) une fiche de communication décrivant les principaux axes de l'autonomie d'un collège qui pourra être remise au DGS du conseil départemental.

### Documents joints :

1. Quelle autonomie pour les établissements scolaires ? Article de France stratégie décembre 2016 - 4 pages -
2. L'autonomie n'est pas une solution miracle : Extrait de l'article publié le 12 février 2018 dans les cahiers pédagogiques - 1 page -
3. Pilotes et pilotage dans l'éducation : Extrait d'un article d'O. Rey publié dans le dossier de veille n°128 de février 2019 de l'institut français de l'éducation - 5 pages -
4. Extrait de la charte des pratiques de pilotage en EPLÉ du 24/08/2021 - 2 pages -
5. Code de l'éducation : articles L111-3, L401-1, L421-23 et R421-2 à R421-7 ; organisation et fonctionnement des EPLÉ / dispositions générales - 2 pages -

6. Code de l'éducation : articles R421-8 à R421-13 ; organisation et fonctionnement des EPLE / organisation administrative / le chef d'établissement - *2 pages* -
7. Code de l'éducation : articles R421-14/19/20/23/25 ; organisation administrative / Le conseil d'administration - *2 pages* -
8. Extrait du guide de la démocratie scolaire - *2 pages* -
9. Code de l'éducation : articles L213-1 à L213-3 et D211-11-1 ; compétences des départements - *1 page* -
10. Extraits du rapport annuel 2019 des inspections générales sur l'autonomie des établissements scolaires - *2 pages* -
11. Code de l'éducation : articles L421-1 à L421-5 et L421-7 à L421-10 ; organisation et fonctionnement des EPLE / Organisation administrative - *2 pages* -
12. Exemples d'actions de conseils départementaux envers des collèges - *2 pages* -
13. Code de l'éducation : articles L121-1 et R421-54 à R421-56 et R421-59 ; objectifs et missions du service public de l'enseignement et organisation et fonctionnement des EPLE / organisation administrative - *1 page* -

Soit 28 pages

**RÉDACTION D'UNE NOTE À PARTIR D'UN DOSSIER RELATIF  
À L'ORGANISATION ET AU FONCTIONNEMENT  
DU SYSTÈME ÉDUCATIF**

**INFORMATION AUX CANDIDATS**

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie.

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
A M I	R 0 0 0 0	1 0 1	1 0 3 7

# QUELLE AUTONOMIE POUR LES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES ?

## ACTIONS CRITIQUES

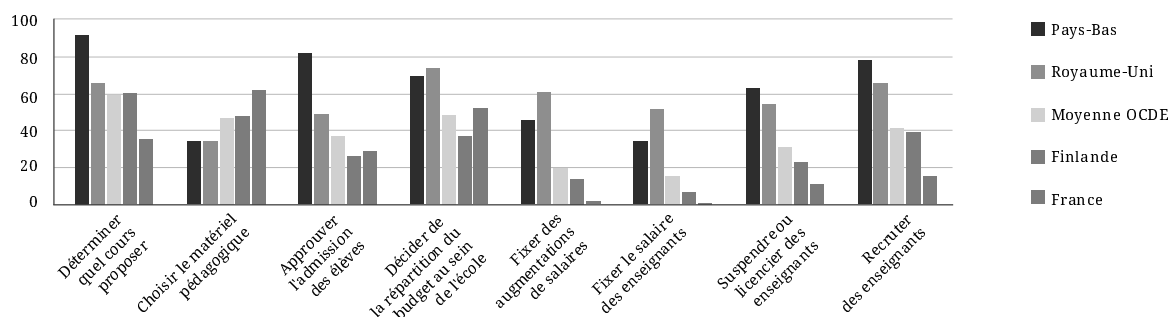
*Les résultats insatisfaisants de notre système éducatif et les impasses que rencontre aujourd'hui son pilotage centralisé conduisent à rechercher une plus grande autonomie des établissements scolaires. Le concept peut cependant se traduire par des approches très différentes. La première repose sur une plus forte capacité d'auto-organisation locale, sans bouleverser le cadre existant. La deuxième instaure une modulation des moyens et des marges de manœuvre accrues pour les chefs d'établissement. La troisième promeut une nouvelle offre d'établissements privés ou proches du fonctionnement du privé couplée à la mise en place d'outils pour lutter contre le risque de sélection des élèves.*

Quelle réforme prioritaire engager en matière de politique éducative ? Les difficultés à décliner les orientations nationales au niveau local<sup>[1]</sup>, le maintien d'une forte uniformité de l'enseignement malgré l'accroissement des inégalités sociales et territoriales entre élèves<sup>[2]</sup> et les limites des dispositifs mis en œuvre pour remédier aux situations les plus défavorables<sup>[3]</sup> plaident pour engager le système éducatif français dans la voie de l'autonomie, en tirant les leçons des expériences étrangères.

Depuis les années 1980, afin d'améliorer la capacité des systèmes scolaires à remplir leur mission en s'ajustant aux besoins locaux et à l'hétérogénéité des publics, la majorité des pays développés ont redistribué les responsabilités dans les systèmes éducatifs, par la décentralisation politique vers les autorités locales, la déconcentration vers des échelons administratifs locaux ou les établissements eux-mêmes. Ces orientations ont pu être combinées : une large autonomie des établissements peut être réalisée avec un encadrement national (cas des Pays-Bas ou de l'Irlande) ou dans des systèmes décentralisés (cas des pays nordiques ou du Royaume-Uni)<sup>[4]</sup>.

Notre pays s'est globalement tenu en retrait de ces transformations, perçues comme des vecteurs potentiels de rupture d'égalité, et les mesures prises en ce sens n'ont eu que des effets limités. L'autonomie des établissements n'est pas unidimensionnelle. Elle est un levier et non une fin en soi. Plusieurs options sont possibles, selon que l'on privilégie une capacité renforcée d'autonomie des communautés éducatives, une autonomie contractualisée qui autorise une modulation importante des moyens ou une autonomie soutenue par la diversification de l'offre scolaire et le choix des familles. Cette autonomie devra se coupler avec des stratégies plus efficaces d'allocation des ressources en fonction du profil socioéconomique des élèves et des problèmes d'attractivité des établissements sur certains territoires. Elle demeurera sinon plus théorique que réelle.

### ● PART EN POURCENTAGE DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT DÉCLARANT PARTICIPER À LA DÉCISION SELON LES PAYS



SOURCE : OCDE, TALIS 2013, in *Regards sur l'éducation 2016*  
NOTE DE LECTURE : En comparaison OCDE, les chefs d'établissement en France sont faiblement décideurs en matière de RH, de public et de pédagogie

1. Agacinski D., Harfi M. et Ly S. T. (2016), « Quelles priorités éducatives ? », note Enjeux 2017-2027, France Stratégie, mai.

2. Ly S. T. (dir.) (2016), *Quelle finalité pour quelle école ?*, rapport, France Stratégie, septembre.

3. Conseil national d'évaluation du système scolaire (2016), *Inégalités sociales et migratoires. Comment l'École amplifie-t-elle les inégalités ?*, septembre.

4. OCDE (2015), *Perspectives des politiques de l'éducation 2015. Les réformes en marche*, janvier.

5. Pisani-Ferry J., Lenglard F., Agacinski D. et Bon-Maury G. (dir.) (2016), *Lignes de faille. Une société à réunifier*, France Stratégie, octobre.

6. Wisnia-Weill V. (2014), « Augmenter aussi le nombre de bons élèves. Une lecture complémentaire de l'enquête PISA 2012 », *La Note d'analyse*, n° 12, France Stratégie, mai.

7. Ly S. T. (dir.) (2016), *Quelle finalité pour quelle école ?*, op. cit.

8. L'ouverture/fermeture de classes et l'affectation des moyens d'enseignement restent de la responsabilité de l'État.

9. Inspection générale de l'Administration de l'éducation nationale et de la recherche (2015), *Les mouvements académiques et départementaux comme outils de gestion des ressources humaines*, août.

10. 26 % des professeurs des écoles ont moins de 30 ans dans les écoles prioritaires, contre 11 % en moyenne ; un professeur agrégé sur vingt enseigne en collège et lycée prioritaires, alors qu'ils scolarisent un élève sur 5.

11. Voir Association française des acteurs de l'éducation (2015), « L'autonomie, pour quoi faire ? », *Administration & Éducation*, n° 147, septembre.

12. Cusset P.-Y. et Sauneron S. (2013), « Enseignements des recherches sur l'effet de l'autonomie des établissements scolaires », *La Note d'analyse*, n° 316, Centre d'analyse stratégique, janvier.

13. OCDE (2014), *Résultats du PISA 2012 : les clés de la réussite des établissements d'enseignement (volume IV). Ressources, politiques et pratiques*, août.

14. OCDE (2015), *Perspectives des politiques de l'éducation 2015. Les réformes en marche* ; OCDE (2011), « Autonomie et responsabilisation des établissements d'enseignement : quel impact sur la performance des élèves ? », *Pisa à la loupe* ; Scheerens J. et Maslowski R. (2008), « Autonomie des établissements scolaires : des moyens à la recherche d'un objectif », *Revue française de pédagogie*, n° 164, juillet-septembre.

15. Rey O. (2016), *Comment envisager le changement éducatif en France ? contribution au débat 2017-2027 « Quelles priorités éducatives ? »*.

Comme les autres institutions économiques et sociales françaises, l'École est aujourd'hui à la peine<sup>[5]</sup>. Malgré les nombreuses réformes entreprises, notre système éducatif connaît depuis les années 2000 une érosion de la performance scolaire des élèves les plus en difficulté (baisse de la part d'élèves atteignant le niveau de compétence attendu, particulièrement dans l'éducation prioritaire) et un décrochage de la part des élèves les plus performants (notamment en sciences et en mathématiques)<sup>[6]</sup>. L'École devrait voir sa mission clarifiée. Mais que l'on choisisse comme finalité prioritaire la préparation des enfants au monde professionnel, l'épanouissement de leur personnalité ou la transmission d'une culture commune, il apparaît nécessaire d'octroyer une autonomie accrue aux établissements scolaires<sup>[7]</sup>.

## DÉCENTRALISATION, DÉCONCENTRATION, AUTONOMIE DES ÉTABLISSEMENTS : DES RÉFORMES PASSÉES AUX EFFETS LIMITÉS

Jusqu'ici, les garde-fous mis à la décentralisation au profit des collectivités territoriales ont conduit à fragmenter les responsabilités entre les acteurs en matière d'adaptation de l'offre scolaire aux besoins locaux<sup>[8]</sup>. Par ailleurs, si le système éducatif français a connu une certaine déconcentration (depuis 1999, ce sont les rectorats qui décident des affectations des enseignants nommés dans leur académie), les modalités de gestion des ressources humaines donnent une large part aux vœux des enseignants – qui font primer l'attractivité de l'établissement sur les autres considérations<sup>[9]</sup> –, conduisant à une affectation des moins expérimentés dans l'éducation prioritaire et à un recours aux contractuels sur les postes non pourvus<sup>[10]</sup>.

Malgré les textes visant à affirmer l'autonomie des établissements, ces derniers ne disposent que de peu de marges de manœuvre<sup>[11]</sup>. La politique pédagogique reste essentiellement fixée au niveau national, malgré les évolutions récentes qui visent à laisser plus de marges de manœuvre aux établissements et aux enseignants (réforme des programmes autour d'un socle commun par cycle, création des enseignements pratiques interdisciplinaires). En comparaison internationale, les établissements français apparaissent comme disposant de faibles capacités de décision, hormis pour le choix du matériel pédagogique (graphique 1) ; ils sont également peu responsabilisés vis-à-vis de la réussite des élèves qu'ils accueillent.

## QUELS ENSEIGNEMENTS DE LA LITTÉRATURE INTERNATIONALE SUR L'AUTONOMIE SCOLAIRE POUR LA FRANCE ?

L'autonomie des établissements n'est pas unidimensionnelle. Elle recouvre plusieurs domaines, principalement l'autonomie de gestion des ressources financières (ventilation des moyens affectés, collecte de fonds), l'autonomie de gestion des ressources humaines (recrutement des enseignants, octroi de suppléments salariaux) et l'autonomie pédagogique (modes d'évaluation des élèves, choix du matériel didactique dont les manuels, définition du programme scolaire et élaboration de la grille des cours, mise en œuvre d'expérimentations)<sup>[12]</sup>. D'après l'OCDE, l'autonomie de gestion financière ne suffit pas seule à générer de la performance ; l'autonomie de gestion des personnels et, plus encore, l'autonomie pédagogique sont déterminantes<sup>[13]</sup>.

L'autonomie est d'abord affaire d'articulation des responsabilités entre les acteurs. En matière de pédagogie, être exigeant sur l'objectif et souple sur les moyens est le plus favorable à la performance. La politique pédagogique n'est jamais désinvestie au niveau national, mais certains pays privilégient la fixation centralisée d'objectifs à atteindre plutôt que la définition de programmes en tant que tels (*curriculum* établissant des objectifs en matière de compétences, de connaissances et de compréhension et liberté pédagogique aux Pays-Bas ou en Finlande). Les systèmes d'éducation qui accordent aux établissements une plus grande marge de manœuvre pédagogique font état des meilleurs résultats, à la condition toutefois que soient maintenus au niveau national des examens finaux externes et standardisés, que l'autonomie s'accompagne d'une culture de l'évaluation servant à améliorer les pratiques des enseignants et que l'allocation des ressources permette de répondre aux besoins spécifiques de certains établissements<sup>[14]</sup>.

## POUR LES ÉTABLISSEMENTS FRANÇAIS, QUELLE APPROCHE DE L'AUTONOMIE ?

Plusieurs options sont envisageables. Toutes doivent s'inscrire dans la longue durée, car la continuité des orientations et le temps laissé aux acteurs éducatifs pour leur mise en place sont des ingrédients indispensables à la réussite de changements profonds et durables<sup>[15]</sup>.

## UNE CAPACITÉ RENFORCÉE D'AUTONOMIE DES COMMUNAUTÉS ÉDUCATIVES

### OPTION 1

Cette option repose sur le développement d'une plus forte capacité d'auto-organisation locale (coopération entre enseignants et avec le chef d'établissement, mise en place d'un projet commun et direction collégiale centrée sur le pédagogique<sup>[16]</sup>), sans quasi modifier les compétences de chefs d'établissement ni les principes de gestion des personnels. Elle vise donc à **mobiliser pleinement les marges de manœuvre dont disposent déjà les chefs d'établissement et les équipes éducatives**, ce qui suppose :

- des chefs d'établissement davantage formés à la gestion de groupe et à la conduite du changement, sachant mobiliser l'ensemble de l'équipe éducative (conseil pédagogique, conseil de la vie collégienne ou de la vie lycéenne, conseil à l'éducation, à la santé et à la citoyenneté... ) et plus impliqués dans la pédagogie. Un tiers des chefs d'établissement déclarent ne pas avoir suivi de formation à l'encadrement pédagogique, et seuls 8 % indiquent assister fréquemment aux cours des enseignants, contre la moitié (49 %) en moyenne dans les pays de l'OCDE ;
- la pleine mise en œuvre de la récente redéfinition réglementaire du métier d'enseignant qui valorise les temps de suivi des élèves et des projets. Elle doit être complétée par l'inclusion de la concertation dans les obligations de service. La formation initiale et continue des enseignants doit elle-même évoluer pour préparer à ces différents aspects du métier<sup>[17]</sup> ;
- **la capitalisation et la diffusion des dispositifs et des pratiques dont l'efficacité est démontrée :**
  - les différentes structures dédiées à l'évaluation, à l'innovation et/ou à l'essaimage – le Conseil national d'évaluation du système scolaire et l'Institut français de l'éducation au niveau national, les CARDIE (cellules académiques recherche, développement, innovation, expérimentation) au niveau des académies, l'Institut Carnot de l'éducation (ICÉ)... – seraient réunies en une structure d'inspiration What Works Centre<sup>[18]</sup>. À l'image de ce qui existe au Royaume-Uni avec l'Education Endowment Foundation, elle serait consacrée à la recherche évaluative (dont l'expérimentation et l'évaluation d'impact), à la collecte, à l'analyse et à la synthèse des recherches sur les interventions éducatives (revues systématiques et méta-analyses) et orientée vers la production d'outils d'aide aux professionnels ;
  - une allocation de crédits supplémentaires pour l'éducation prioritaire et l'innovation (appels à projets et fonds *ad hoc*, dotation en heures non affectées) fondée sur ces évaluations.

Le risque de cette option est celui d'un relatif immobilisme, au regard des expériences passées, où les marges d'autonomie n'ont pas toutes été saisies et ont suscité de la conflictualité avec l'échelon national. Il est également celui du maintien d'inégalités fortes entre territoires, faute de pouvoir différencier nettement les moyens des établissements.

16. Voir Fédération des conseils de parents d'élèves (2016), *Quelle autonomie pour les EPLE ?*, contribution au débat 2017-2027 « Quelles priorités éducatives ? ».

17. Sahlberg P. (2011), *Finnish Lessons*, « What Can the World Learn from Educational Change in Finland? », Teachers College Press, novembre ; Archer A., Boisson-Cohen M. et Wisnia-Weill V. (2009), *Améliorer la performance scolaire. La France face au choix de son modèle éducatif : avantages et limites des inspirations internationales*, séminaire de travail, Centre d'analyse stratégique, décembre.

18. Cf. <http://www.strategie.gouv.fr/evènements/une-action-publique-clairee-connaissances-politiques-educatives>

## UNE AUTONOMIE CONTRACTUALISÉE QUI AUTORISE UNE MODULATION IMPORTANTE DES MOYENS ET RESPONSABILISE LES ÉTABLISSEMENTS

### OPTION 2

Depuis plus de dix ans et la loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'École de 2005, la démarche de contractualisation n'a cessé de progresser dans l'institution scolaire : contrats entre le ministère et les académies, contrats d'objectifs de circonscription du premier degré, contrats d'objectifs par établissement fixant les priorités de son projet, contrats de réseaux en éducation prioritaire, etc. Cette contractualisation (diagnostic partagé, analyse des données, définition d'objectifs et de leviers, construction d'outils de suivi et d'évaluation, bilan, etc.) reste cependant d'effet limité car elle ne s'accompagne pas d'une modulation des moyens ni de l'attribution de marges de manœuvre réelles pour les acteurs contractants.

Surmonter ces limites supposerait un modèle contractuel rénové dans lequel :

- les académies bénéficient de contrats d'objectifs et de gestion avec l'État, **modulant leurs moyens** en fonction de leurs difficultés de recrutement et des besoins d'accompagnement des enseignants et des établissements par les inspections. Pour plus de latitude de gestion, le périmètre de recrutement et d'affectation des enseignants serait élargi aux régions académiques créées au premier janvier 2016 (au nombre de 17 contre 30 académies). Ces contrats devraient associer les collectivités territoriales ;

Auteur :

Marine Boisson-Cohen

19. Pour un éclairage étranger, voir notamment la politique américaine de « *no child left behind* »

20. Les initiateurs de *free schools* peuvent être des associations, des fondations, des universités, des entreprises, des groupes de professeurs, des parents ; le projet est approuvé par le Department for Education ; les financements sont intégralement apportés par l'État.

- les **chefs d'établissement disposent d'une latitude d'action plus significative** qu'aujourd'hui : autorité en matière d'organisation de l'enseignement et de pédagogie, plus grande autonomie financière et de gestion, particulièrement en matière de masse salariale – augmentation de la part des recrutements « sur profil » et entretien, révision des plafonds horaires hebdomadaires et annuels de service, prime collective d'objectifs pour l'équipe enseignante et prime individualisée de performance et de sujétion ;
- en retour, les chefs d'établissement **rendent davantage de comptes** aux services académiques, avec un suivi plus intensif des indicateurs de « valeur ajoutée » des établissements, c'est-à-dire de la réussite et du devenir des élèves compte tenu de leurs caractéristiques scolaires et des caractéristiques socioprofessionnelles de leurs parents, de l'évolution des résultats des élèves à des tests standards et des objectifs d'amélioration inscrits au projet d'établissement<sup>19</sup>.

Le risque de cette option réside dans les réticences des personnels enseignants à l'affirmation d'une autorité renforcée des chefs d'établissement sur leur rémunération, leurs conditions de travail et leur carrière.

## OPTION 3

### UNE AUTONOMIE SOUTENUE PAR LA DIVERSIFICATION DE L'OFFRE SCOLAIRE ET LE CHOIX DES FAMILLES

Le tissu scolaire français connaît déjà une certaine diversité : éducation prioritaire et secteur privé sous contrat scolarisent ainsi environ 20 % des élèves chacun. Ces dispositifs restent toutefois fortement encadrés, et cette diversité bénéficie avant tout aux familles qui savent tirer le meilleur parti de ce pluralisme de l'offre dans le cadre de leurs stratégies éducatives.

Cette option viserait à favoriser une offre scolaire plus dynamique, des profils plus diversifiés d'établissements et une plus grande latitude de choix pour toutes les familles, par :

- le **développement des établissements privés et d'établissements publics disposant de marges de manœuvre proches de celles du privé**, en s'inspirant des politiques menées à l'étranger (Royaume-Uni, Suède, États-Unis, Australie par exemple). Le gouvernement britannique a ainsi permis à partir des années 2000 la libre création d'*academies* (écoles publiques changeant de statut pour devenir indépendantes) et de *free schools* (écoles d'initiative privée approuvées sur projet par le ministère de l'Éducation)<sup>20</sup>, avec financement au prorata du nombre d'enfants scolarisés. 40 % des élèves du secondaire sont aujourd'hui scolarisés dans des établissements sous ces statuts. Par rapport aux écoles publiques ordinaires, elles jouissent de trois libertés fondamentales : liberté des moyens, des outils et des méthodes d'enseignement (« *freedom in delivering the curriculum* ») ; liberté de recrutement et de rémunération du personnel, au besoin en dehors du vivier des « *qualified teacher status* » ; liberté de fixer la durée de l'année scolaire ;
- le **rôle prépondérant donné aux chefs d'établissement** dans la gestion des moyens financiers et humains ainsi que la détermination des orientations pédagogiques. **Le recrutement des enseignants serait refondé** avec la mise en place de concours pour l'accès à des listes d'aptitude, une possibilité accrue de recours à des personnels contractuels, une évolution de carrière par examens professionnels. Les chefs d'établissement bénéficieraient d'une autonomie renforcée dans le choix de leurs enseignants en fonction de leur projet pédagogique ;
- la mise en place d'outils permettant de **lutter contre le risque de sélection des élèves**, par la contrainte (procédures d'affectation, quotas) ou l'incitation. Des financements au prorata des élèves scolarisés, modulés en fonction des besoins des élèves, pourraient ainsi se substituer au classement en éducation prioritaire. C'est la stratégie adoptée en 2013 par l'Australie avec l'instauration de surprimes pour les élèves issus de milieux socioéconomiques défavorisés, ceux dont les compétences linguistiques sont limitées, et les élèves handicapés.

Le risque de ce type de réforme, fondée sur l'initiative et la concurrence, est d'accroître les écarts de performance entre établissements. Elle suppose une réponse au problème des écoles défaillantes en conservant la possibilité d'une reprise en main par les autorités de tutelle, allant d'un encadrement renforcé à la fermeture de l'établissement.

Directeur de la publication :  
Jean Pisani-Ferry,  
commissaire général

Directeur de la rédaction :  
Fabrice Lenglard,  
commissaire général adjoint

Secrétaire de rédaction :  
Valérie Senné

Impression :  
France Stratégie

Dépôt légal :  
décembre 2016  
N° ISSN 1760-5733

Contact presse :  
Jean-Michel Roullé,  
directeur du service  
Édition-Communication-  
Événements,  
01 42 75 61 37,  
jean-michel.roulle@  
strategie.gouv.fr

Joris Aubrespin,  
chargé des relations presse  
01 42 75 60 27  
06 20 78 57 18  
joris.aubrespin@  
strategie.gouv.fr

France Stratégie  
18, rue de Martignac  
75700 Paris SP 07  
01 42 75 60 00

En vue d'éclairer les choix collectifs par des travaux d'étude et de prospective, France Stratégie a engagé le projet « 2017/2027 » visant à analyser les enjeux de la prochaine décennie, à examiner les grands choix qui s'imposent au pays, et les orientations qui s'offrent à lui. Des documents thématiques produits à cette fin par les experts de France Stratégie sont publiés depuis mars 2016 sur un site web spécifique, qui accueille aussi des contributions d'experts et d'acteurs de la société civile. Aucun des documents publiés dans le cadre de ce projet n'a vocation à refléter la position du gouvernement.

RETROUVEZ EN LIGNE  
L'INTÉGRALITÉ  
DU PROJET 2017/2027



[www.francestrategie1727.fr](http://www.francestrategie1727.fr)  
#FS1727

RETROUVEZ LES DERNIÈRES  
ACTUALITÉS DE  
FRANCE STRATÉGIE

[francestrategie](https://www.facebook.com/francestrategie)

[@Strategie\\_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)

[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)



## DOCUMENT 2

### L'autonomie n'est pas une solution miracle

Extrait de l'article publié le 12 février 2018 dans les cahiers pédagogiques

Par Corinne Heckmann et Fatine Guedira (Organisation de coopération et de développement économique)

Les résultats des élèves

Les conséquences de la mise en place de l'autonomie sur les résultats des élèves peuvent être observées dans l'enquête PISA. En effet, les chefs d'établissements sont interrogés pour connaître leur degré d'autonomie dans le choix des programmes et des évaluations, dans l'affectation des ressources, que ce soit au niveau du personnel (choisir les enseignants à engager, établir leur salaire) qu'au niveau du budget de l'établissement. Les résultats montrent que plus les établissements sont nombreux à détenir la responsabilité de la définition et de l'élaboration de leurs programmes et évaluations, plus la performance du système d'éducation dans son ensemble est élevée, même après contrôle du PIB.

Les systèmes d'éducation qui accordent aux établissements une plus grande marge de manœuvre dans les décisions portant sur les systèmes d'évaluation des élèves, les cours proposés, le contenu de ces cours et les manuels utilisés, sont aussi ceux qui font état des meilleurs résultats en compréhension de l'écrit.

Néanmoins, les corrélations sont très variables selon les pays. Les établissements de Shanghai par exemple, dont les élèves ont des performances élevées en mathématiques dans l'enquête PISA 2012, ne disposent pas d'une forte autonomie, et la forte autonomie des écoles de Suède et du Royaume-Uni ne leur donne pas des résultats supérieurs à ceux de la France ! De plus, il n'existe pas de relation évidente entre l'autonomie dans l'affectation des ressources et la performance au niveau national, notamment parce que la répartition des ressources a tendance à bénéficier individuellement aux établissements, sans nécessairement influencer sur les performances du système éducatif dans son ensemble.

Risques et conditions de réussite

À travers les exemples cités, il semble clair que l'autonomie ne peut être la solution miracle. Elle peut aussi entraîner un creusement des inégalités scolaires, une pression accrue sur les enseignants et les directeurs d'établissements et une perte de contrôle de la qualité de l'enseignement.

L'autonomie des écoles ne peut garantir à elle seule une meilleure efficacité du système éducatif. Pour qu'une autonomie accrue puisse avoir un impact positif, un certain nombre d'« ingrédients » sont essentiels: un cadre national et une vision stratégique solides – plus de flexibilité requiert des politiques publiques claires ; une formation adaptée des enseignants, des chefs d'établissement et un renforcement du rôle de leadership du chef d'établissement ; un contrôle, une évaluation et une responsabilisation des écoles (avec des moyens financiers et humains adaptés) et enfin une collaboration entre les écoles.

Le contrat d'objectifs conclu avec l'autorité académique et, lorsqu'elle souhaite y être partie, avec la collectivité territoriale de rattachement définit les objectifs à atteindre par l'établissement pour satisfaire aux orientations nationales et académiques et mentionne les indicateurs qui permettront d'apprécier la réalisation de ces objectifs.



## Extrait d'un article d'O. REY " pilotes et pilotage dans l'éducation" publié dans le dossier de veille n°128 de février 2019 de l'institut français de l'éducation

Pour une approche historique de la direction des établissements scolaires, voir Condette (2015).

Les oppositions récurrentes de certains représentants enseignants à la mise en place du conseil pédagogique installé par la [loi de 2005 \(article 38\)](#) peut aussi être comprise par le refus de consacrer dans ce dispositif le rôle de coordination et de pilotage pédagogique du chef d'établissement au-delà des seules procédures organisationnelles (emplois du temps, répartition des services, préparation des conseils de classe...).

### Un statut et une carrière qui se détachent de la condition enseignante

Le statut d'établissement, sous la forme juridique de l'établissement public local d'enseignement (EPL) depuis 1983, ne concerne que les collèges et lycées de l'enseignement secondaire. La création de l'EPL marque la remise en cause de la régulation bureaucratique et hiérarchique fondée sur le contrôle à priori de la conformité au règlement. Le ministère reconnaît officiellement que les chefs d'établissements sont invités à prendre leurs responsabilités et à agir de façon autonome, pour apporter des réponses adaptées aux situations qui n'ont pas forcément été toutes prévues par des textes officiels, et les dote dans le même temps d'un cadre juridique qui les distingue du reste des personnels éducatifs. Les personnels de direction de ces établissements n'ont en effet de statut vraiment détaché de celui des enseignants que depuis le décret de 1988, qui formalise un recrutement particulier par concours interne, là où il n'existait auparavant qu'une liste d'aptitude, et ouvre le recrutement à d'autres catégories (CPE, Co-Psy) que les seuls enseignants. Le [décret du 11 décembre 2001](#), qui est aussi l'année de publication de la LOLF, efface la séparation entre les deux corps de chef d'établissement qui maintenait la distinction entre chefs d'établissements agrégés et certifiés et ouvre le recrutement au reste de la fonction publique. Les principaux, proviseurs et leurs adjoints et adjointes appartiennent désormais à un seul corps spécifique, ce qui parachève un processus de séparation entre directions et personnels enseignants. Ce décret organise une logique d'individualisation des carrières, soutenue par le syndicat majoritaire des chefs d'établisse-

ments, qui correspond à un changement de modèle professionnel de référence. Cette nouvelle figure professionnelle est celle du « cadre autonome », qui intègre mais élargit celle du chef d'établissement pédagogue ● (Pélage, 2009). Les chefs d'établissement sont en même temps leaders au sens managérial du terme et porte-paroles de leur établissement, ce qui recouvre en partie leur double fonction de directeur de l'établissement et de président de son conseil d'administration.

Le chef ou la cheffe d'établissement inscrit désormais sa carrière dans une temporalité marquée par la mobilité (possible à partir de 3 ans, avec impossibilité de rester plus de 9 ans dans le même poste), généralement ascendante (promotion dans un établissement plus rémunérateur ou attractif) et liée à l'évaluation individuelle de son action au regard d'objectifs fixés en concertation avec les autorités académiques. Ce parcours de mobilité de carrière régule en partie le travail du chef d'établissement, lui ouvre son espace d'autonomie par rapport aux autres personnels de l'établissement mais le borne également en le rendant plus dépendant des prescriptions académiques et nationales. Pour Dutercq (2015), les chefs d'établissement sont intégrés dans un régime de quasi-*accountability* car ils doivent :

- rendre compte à leur hiérarchie de la façon dont ils mettent en œuvre les objectifs nationaux ;
- rendre compte de leurs objectifs propres fixés dans la lettre de mission proposée lors de leur prise de poste ;
- rendre compte aussi de façon indirecte aux usagers de par les résultats qu'ils sont susceptibles de mettre en avant au regard des priorités nationales qu'ils renseignent via de multiples tableaux de bord et remontées d'information.

Ces données servent de base à leur évaluation personnelle pour la suite de leur carrière, évaluation parfois mêlée à celle de leur établissement.



Depuis 2002, les principaux de collèges et proviseurs de lycée doivent réaliser un diagnostic d'ensemble de l'établissement dans lequel ils sont affectés, depuis 2004 proposer une lettre de mission avec des objectifs, depuis 2006, participer à un dialogue de gestion avec les DASEN et, depuis la loi de 2013, signer des contrats d'objectifs tripartites avec la collectivité locale de rattachement.

On connaissait la traditionnelle tension entre la dimension bureaucratique et la dimension professionnelle d'un établissement scolaire (Hassani & Meuret, 2010). La première implique l'application de procédures et de mécanismes de coordination formelle au sein de l'établissement, alors que la deuxième repose essentiellement sur l'autonomie pédagogique des enseignants, généralement matérialisée par leurs salles de classe, domaine réservé dans lequel les autres personnels éducatifs ne sont pas censés pénétrer. À la tension traditionnelle entre l'administratif et le pédagogique, ou le bureaucratique et le professionnel, est venue s'ajouter, avec les réformes inspirées de la nouvelle gestion publique, un troisième pôle de tensions, celui de la performance et de la reddition de comptes (Attarça & Chomienne, 2013). On est loin de la figure du « *primus inter pares* » qui pouvait caractériser les premiers chefs d'établissements, recrutés parmi d'autres enseignants et qui restaient l'un ou l'une d'entre eux même s'ils exerçaient une responsabilité dans leur établissement. La figure dominante qui émerge est plutôt celle du passage progressif du « manager de la République » (Barrère, 2006) qui coordonne et organise, à celle du chef d'établissement dont la principale compétence professionnelle réside dans le leadership scolaire, qu'on peut définir comme une « *capacité à peser sur l'action enseignante* » (Buisson-Fenet, 2015b). Pour autant, il n'y a pas de définition univoque de ce que serait l'identité légitime du chef d'établissement. Récemment, un ancien cadre académique et militant national d'associa-

tions pédagogiques a ainsi choisi d'intituler son ouvrage *Le chef d'établissement pédagogue* (Langanay, 2016) pour souligner que le chef d'établissement, même s'il s'occupe de plus en plus de management, conquiert et fait montre de son utilité et de sa légitimité en premier chef sur les questions touchant à l'enseignement et à l'apprentissage. Or, ce passage de « l'administration » au leadership pédagogique ne va pas de soi, dans un univers professionnel où ces évolutions récentes sont appréhendées différemment selon sa position d'enseignant ou de chef d'établissement. Ainsi, on peut souvent constater des « *définitions concurrentes du professionnalisme : un professionnalisme autorégulé et de nature critique chez les enseignants, un professionnalisme de responsabilités et préoccupé de résultats mesurables chez les chefs d'établissement* » (Dutercq, 2015).

### Construire son métier dans un espace de contraintes

Buisson-Fenet (2015b) montre également que les chefs d'établissements ne sont pas les agents passifs d'un modèle managérial univoque : en fonction des contextes, de leur expérience de leur représentation du métier (missions, compétences, prescriptions, etc.), ils opèrent des accommodements singuliers qui mettent l'accent sur tel ou tel aspect de leur travail, participant de la complexité de ce métier. Confrontés aux impulsions politiques de mise en œuvre d'évaluation des établissements, qu'elles soient d'origine ministérielle ou rectorale, certains privilégient la construction de compromis au quotidien pour assurer la régulation du système pendant que d'autres jouent le jeu d'un leadership de transformation, car ils y voient l'opportunité de renouveler les formes de partage des responsabilités administratives et pédagogiques avec des modes de coordination plus transversaux.

Il est demandé aux chefs d'établissement « *de se montrer bons gestionnaires, promoteurs de l'établissement ou du service dont ils sont responsables, hommes et femmes de réseau, bâtisseurs de projets mais encore, qualité première du*

*manager, rassembleurs et mobilisateurs. Comment peuvent-ils y parvenir ?* » (Buisson-Fenet & Dutercq, 2015). Pour cela, la plupart cherchent à enrôler les personnels dans des projets qui prennent sens pour eux, ce qui implique que les personnels de direction soient en même temps interprètes et traducteurs de la prescription auprès des personnels de terrain, en fabriquant du sens pour eux-mêmes (*sensemaking*) et en faisant partager ce sens (*sensegiving*) ●.

Sur cette question, voir notamment l'article d'Alis et Fergelot (2012). La notion de « *sensemaking* » et « *sensegiving* », reprise par les auteurs, est issue originellement d'un article de Gioia & Chittipeddi (1991).

Les managers intermédiaires sont aussi bien les récepteurs du changement que ceux qui le mettent en œuvre. Ils s'appuient sur l'équipe de direction, ensemble aux contours non définis officiellement mais qui rassemble les collaborateurs immédiats des chefs d'établissement : adjoints, gestionnaires, conseillers principaux d'éducation (voire chefs de travaux dans le cas des lycées professionnels).

À la légitimité interne qu'il doit construire auprès de l'éducation nationale (vers sa hiérarchie, vers son équipe de collaborateurs et vers l'équipe éducative), le chef d'établissement doit aussi ajouter la légitimité externe vers les partenaires territoriaux, en premier lieu les différentes collectivités locales susceptibles de conforter les besoins et la valorisation de son établissement par des attributions de moyens, des reconnaissances symboliques ou des appuis politiques (auprès de l'administration) mais aussi vers les associations, les parents, etc. Ce travail de réseaux économiques et politiques, induit de fait par la décentralisation mais pas forcément officiel, a été consacré par la loi de 2013 qui institue le contrat d'objectif tripartite entre l'établissement, les services académiques et la collectivité locale de rattachement. L'établissement devient de plus en plus le lieu reconnu de coordination d'actions dans les domaines de la prévention de problèmes sociaux et de la violence, de l'inclusion, de la réussite éducative, de l'éducation à la citoyenneté, à la santé, etc. Depuis le début

des années 2000, les chefs d'établissements sont régulièrement tenus de mettre en place une série de « dispositifs éducatifs » (aide personnalisée, prévention du décrochage ou de la violence, accueil des élèves primo-arrivants, action culturelle, école ouverte) contraints dans leurs principes, si ce n'est dans leurs moyens, pour lesquels il faut « enrôler » des enseignants volontaires afin qu'ils y participent, voire les animent. Ces dispositifs décidés au niveau national restreignent l'espace laissé aux projets reposant sur l'initiative locale et font de l'autonomie une mise en coordination ou régulation d'actions décidées ailleurs (Barrère, 2016). Souvent, ils impliquent une articulation avec des partenaires extérieurs à l'école (collectivités locales, acteurs de la culture, de la santé...) et induisent un travail inter-métiers entre plusieurs administrations et des secteurs professionnels parapublics voire privés. Leadership externe et leadership interne peuvent alors entrer en tension, car l'investissement long et laborieux des réseaux externes est peu visible par les enseignants qui attendent des réponses quotidiennes liées à l'enseignement et aux classes.

Pour Hopkins (2013), un établissement scolaire doit aussi bien assurer des activités de développement (projets, innovations, dispositifs) que de maintenance (assurer la stabilité, la sécurité des structures permanentes), les deux devant être équilibrées et cohérentes entre elles, avec une clarification des rôles et responsabilités. Par conséquent les acteurs chargés du développement ne sont pas forcément ceux qui sont en charge du management et des procédures de la structure, mais aucune des deux fonctions ne doit empêcher l'autre. Les activités de maintenance s'apparentent plutôt au mode de management bureaucratique, qui privilégie les modes de communication et les structurations verticales, alors que celles de développement ont besoin de relations horizontales au-delà des cloisonnements institutionnels et hiérarchiques, et sont donc dépendantes de constitution d'équipes temporaires (projet, équipe de pilotage, commission...) multidisciplinaires et pluridisciplinaires (pas nécessairement issues du même



groupe professionnel) pour résoudre cette tension.

Au quotidien, on constate une dilution des décisions importantes dans un grand nombre de microdécisions sous contraintes qui rendent peu lisibles les tâches d'organisation pédagogique, bien loin de l'idée d'une sphère de décision idéale constitutive de l'autonomie de l'établissement. Le travail bureaucratique de gestion prime, dans le vécu du travail, sur le travail « noble » de décision stratégique. Cette succession frénétique de tâches mais aussi le fait de devoir assumer de nombreuses responsabilités pour l'institution éducative, sans forcément disposer des ressources pour ce faire, représente pour les chefs d'établissements une expérience que l'on a pu qualifier « d'épreuves » (Barrère, 2006 ; Gather Thurler *et al.*, 2014) ●.

À partir d'une enquête sur des directions d'établissements en Suisse (Gather Thurler *et al.*, 2015), quatre éléments sont apparus significatifs pour caractériser les épreuves récurrentes vécues par les directeurs :

- un travail envahi par des tâches bureaucratiques ;
- la nécessité de composer avec des flux de sollicitations permanents et souvent contradictoires, notamment induits par la prescription institutionnelle ;
- un rôle d'interface entre priorités du système et réalités de l'environnement local ;
- une fonction de régulation mais sans réel pouvoir de contrôle légitime.

Finalement, il semble que l'expertise constitutive du leadership qui permette de surmonter ces épreuves réside dans la capacité à assumer l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, à trouver des solutions qui ne sont pas forcément inscrites dans les procédures mais qui demeurent économes et compatibles

avec les objectifs généraux du système, à procéder à une série d'ajustements qui concilient les exigences des différents niveaux et parties impliquées plutôt que d'arbitrer de façon conflictuelle entre elles.

L'examen minutieux du travail quotidien de directeurs d'établissements scolaires montre que ces derniers apparaissent souvent non seulement pris au cœur de tensions liées à des questions de procédures administratives à appliquer, mais souvent conduits à devoir se confronter à des conceptions du curriculum et des enjeux pédagogiques qui peuvent être le nœud de conflits mettant en jeu le prescrit institutionnel, les enseignants et les parents. Ainsi, le fait de savoir s'il est acceptable qu'un élève ne participe pas à un séjour pédagogique en montagne nécessite un accord sur le fait de savoir s'il s'agit d'un élément inclus dans le curriculum (et donc non négociable) ou d'une activité de socialisation dépendant de l'accord des parents et des élèves : le directeur d'école doit alors arbitrer dans l'urgence, à partir de règles qui ne sont pas forcément explicites et univoques, sans pouvoir disposer du cadre, de la légitimité et du temps pour construire un accord local entre parents et enseignants (Maulini & Progin, 2014).

En analysant le travail d'explication par des chefs d'établissements d'une réforme auprès des parents, des chercheurs (Gaudin *et al.*, 2018) ont constaté la diversité des jeux de langage qui révèle la complexité du travail avec les parents d'élèves, qui doit en même temps permettre de les rassurer et d'obtenir leur adhésion à l'établissement, tout en étant inséré dans un jeu de relations avec les enseignants voire avec le reste de la hiérarchie institutionnelle (inspection, académie...). Il faut donc à la fois savoir par exemple valoriser ce qui se fait dans son établissement, l'identité de ce dernier, mais aussi montrer sous un jour positif la façon dont s'appliquera la réforme prescrite, tout en tenant compte des marges d'incertitude qui subsistent faute d'informations suffisantes provenant du rectorat sur tel ou tel point.

Sur la question de la pression professionnelle et du « moral » des personnels d'encadrement, voir aussi les enquêtes menées pour le compte de la CASDEN-Banque Populaire : Fotinos & Horenstein (2016)

Les directeurs doivent faire avec les prescriptions mais aussi les discours politiques sur l'éducation qui peuvent parfois apparaître contradictoires (différenciation et égalité, inclusion et performance, excellence et bienveillance, compétences et fondamentaux, etc.) qu'il leur revient, plus ou moins, de choisir d'incarner ou, plutôt, qu'ils choisissent de traduire avec plus ou moins d'enthousiasme en fonction de la compréhension ou de l'interprétation qu'ils en ont.

### Comment piloter avec les enseignants ?

La participation enseignante à l'action collective est devenue un enjeu des relations professionnelles dans l'établissement scolaire, dans la mesure où elle permet, ou non, au chef d'établissement de jouer un rôle de pilote ou de leader pédagogique. Le soutien au climat scolaire, au travail ordinaire dans les classes et la prise en charge des difficultés de gestion des comportements par le chef d'établissement, voire à la défense des enseignants vis-à-vis des parents, peut lui permettre, en retour, de bénéficier d'une plus grande implication dans les dispositifs, dans une sorte d'échange implicite. L'espace de la décision locale est donc toujours à recréer au quotidien.

Un chef d'établissement doit concilier deux logiques organisationnelles plutôt contradictoires, rappelle Gather Thurler (2015b) :

- d'une part la logique bureaucratique qui s'appuie sur la réglementation et permet une sorte de division du travail éducatif avec des rôles, des horaires, des tâches, précisément fixés ;
- de l'autre la logique professionnelle selon laquelle des professionnels (enseignants et directeurs) disposent de marges de manœuvre suffisantes pour organiser leur travail de façon autonome et choisir les régulations nécessaires.

Lors d'une étude dans le canton suisse du Tessin sur l'élaboration du projet d'établissement par les directeurs d'école de l'enseignement secondaire inférieur (11-15 ans), la chercheuse s'est efforcée de comprendre pourquoi peu de directeurs parviennent à élaborer leur projet. Il apparaît que les directeurs sont en difficulté quand il s'agit de passer d'une position de gestionnaire (administrateur), même en matière pédagogique (financement des heures de décharge, organisation des formations continues, gestion des rapports avec les familles...) à une position de leader visant la transformation des pratiques pédagogiques. La mise en place d'un cadre de débat et de travail collectif susceptible d'aboutir à un projet collectif s'avère particulièrement complexe, car il s'agit d'entraîner et de « persuader » et pas seulement de fixer des cadres.

L'installation du personnel de direction dans le domaine pédagogique conduit à distinguer deux domaines : un domaine transversal et partagé (au sens de commun avec d'autres agents) où l'autorité finale, locale, revient au chef d'établissement et un domaine disciplinaire réservé, où la liberté pédagogique et l'expertise de l'enseignant sont reconnues, sous l'autorité de l'inspection pédagogique (Baluteau, 2009). Le contrôle du domaine pédagogique par le personnel de direction consiste finalement en une désingularisation/déprivatisation des pratiques enseignantes : il s'agit alors de passer d'une pratique individuelle relevant de la liberté de l'enseignant à une pratique plus commune régie par des règles locales, empreintes d'une culture pédagogique « progressiste » (ciblée entre autres sur le travail en équipe, l'interdisciplinarité, l'évaluation formative, la pédagogie du projet...). Si le principe de territorialité est au cœur des relations et de la division du travail entre directeurs et professeurs, la classe et la discipline constituent au contraire la sphère spatiale et symbolique où s'accomplit l'activité professionnelle de l'inspecteur. L'inspecteur pédagogique est sollicité comme une ressource visant la régulation que le personnel de direction n'accomplit pas.







## DOCUMENT 4

NOR : MEND2125219X

Charte du 24-8-2021

MENJS - DE MPES

### PRÉAMBULE

Clé de voûte du système éducatif et unité de base du service public d'éducation, l'établissement public local d'enseignement (EPL) montre depuis sa création en 1985 sa capacité à être le lieu de mise en œuvre des politiques éducatives et de leurs transformations successives. Vecteur essentiel de la transmission des connaissances et de la construction des compétences, du partage des valeurs de la République, de la compréhension et du respect du principe de laïcité, de la préparation à l'orientation et à l'insertion professionnelle, l'EPL contribue pleinement à l'égalité des chances et à la lutte contre les inégalités sociales et territoriales en matière de réussite scolaire. Il œuvre également à la réussite de tous les élèves, à l'inclusion scolaire et à la mixité des publics scolarisés. Lieu privilégié de socialisation et d'apprentissage individuel et collectif de la citoyenneté, l'EPL vise aussi le développement de compétences socio-comportementales, morales et civiques qui constituent des objectifs éducatifs clairement établis. À ce titre, il a une responsabilité particulière dans la formation de l'élève en tant que personne et futur citoyen.

Espace autonome de pilotage pédagogique et éducatif, l'EPL a vu ses missions s'enrichir et s'élargir depuis trente-cinq ans. Au-delà de ses missions primordiales d'enseignement et d'éducation, l'EPL assume aujourd'hui une diversité de fonctions qu'il convient à la fois d'identifier et de clarifier, dans un souci de priorisation et de régulation. Conjointement, plusieurs dispositions normatives majeures ont eu ces dernières années un impact direct sur le pilotage de l'EPL et ont fait évoluer à la fois ses missions et ses relations, tant avec les services académiques déconcentrés qu'avec les collectivités territoriales de rattachement. Au-delà du corpus réglementaire global annexé à la présente charte (cf. annexe 1), il importe ici de mentionner :

- la loi n° 2013-595 du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'École de la République qui renforce la place du numérique à l'école en créant un service public du numérique éducatif, modifie le nombre et la durée des cycles scolaires et instaure le conseil école-collège, favorise le déploiement des parcours éducatifs, renforce le rôle de la collectivité territoriale de rattachement avec la mise en place possible des contrats d'objectifs tripartites ;
- la loi n° 2019-791 du 26 juillet 2019 Pour une École de la confiance qui pose les bases d'un service public de l'École inclusive et engage une transformation profonde de l'accompagnement des élèves en situation de handicap, renforce la place de l'évaluation à tous les échelons du système éducatif et crée pour cela le Conseil d'évaluation de l'École chargé de la mise en cohérence des évaluations de l'enseignement scolaire et de la mise en place de l'évaluation des EPL à l'échelle nationale.

Les personnels de direction qui exercent en EPLE sont régis par le décret n° 2001-1174 du 11 décembre 2001 modifié portant statut particulier du corps des personnels de direction d'établissement d'enseignement ou de formation relevant du ministre de l'Éducation nationale dont les dispositions précisent leurs modalités de nomination, d'avancement, d'évaluation et de mutation. Les missions des personnels de direction demeurent quant à elles toujours précisées par le référentiel annexé au Protocole d'accord relatif aux personnels de direction du 16 novembre 2000 (annexe 1 : référentiel des personnels de direction).

Dans le contexte des réflexions et des travaux menés dans le cadre du Grenelle de l'éducation et de l'agenda social avec le ministère, les représentants des personnels de direction ont exprimé le besoin de préciser à la fois le périmètre des missions de l'EPLE et son cadre d'exercice, dans un schéma de gouvernance académique renouvelé. De ce point de vue, il s'agit de rappeler en quel sens les services académiques peuvent aider au pilotage des EPLE, dans une logique de confiance, de proximité, d'écoute et d'appui. Cet accompagnement doit également permettre d'améliorer les conditions de travail des personnels de direction et, par là-même, leur qualité de vie au travail. En ce sens, l'objet de cette charte - qui actualise la précédente datée de 2007 - est d'explicitier les missions de l'EPLE, ses modalités de pilotage et de fonctionnement en lien étroit avec les autorités académiques et l'ensemble des partenaires institutionnels constitutifs de son environnement. Elle est complétée par trois annexes : le cadre réglementaire de référence de l'EPLE, l'infographie relative aux missions de l'EPLE et le schéma de pilotage et d'évaluation de l'EPLE.

---

Article L111-3

Dans chaque école, collège ou lycée, la communauté éducative rassemble les élèves et tous ceux qui, dans l'établissement scolaire ou en relation avec lui, participent à l'accomplissement de ses missions. Elle réunit les personnels des écoles et établissements, les parents d'élèves, les collectivités territoriales ainsi que les acteurs institutionnels, économiques et sociaux, associés au service public de l'éducation.

Article L401-1

Dans chaque école et établissement d'enseignement scolaire public, un projet d'école ou d'établissement est élaboré avec les représentants de la communauté éducative. Le projet est adopté, pour une durée comprise entre trois et cinq ans, par le conseil d'école ou le conseil d'administration, sur proposition de l'équipe pédagogique de l'école ou du conseil pédagogique de l'établissement pour ce qui concerne sa partie pédagogique.

Le projet d'école ou d'établissement définit les modalités particulières de mise en oeuvre des objectifs et des programmes nationaux et précise les activités scolaires et périscolaires qui y concourent. Il précise les voies et moyens qui sont mis en oeuvre pour assurer la réussite de tous les élèves et pour associer les parents à cette fin. Il détermine également les modalités d'évaluation des résultats atteints.

Article L421-23

I.-Par dérogation aux dispositions des lois n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat et n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, les agents de l'Etat ou des collectivités territoriales affectés dans un établissement public local d'enseignement conservent leur statut, sont administrés par la collectivité dont ils dépendent statutairement et sont placés sous l'autorité du chef d'établissement.

II.-Pour l'exercice des compétences incombant à la collectivité de rattachement, le président du conseil départemental ou régional s'adresse directement au chef d'établissement.

Il lui fait connaître les objectifs fixés par la collectivité de rattachement et les moyens que celle-ci alloue à cet effet à l'établissement. Le chef d'établissement est chargé de mettre en oeuvre ces objectifs et de rendre compte de l'utilisation de ces moyens.

Le chef d'établissement est assisté des services d'intendance et d'administration ; il encadre et organise le travail des personnels techniciens, ouvriers et de service placés sous son autorité. Il assure la gestion du service de demi-pension conformément aux modalités d'exploitation et aux objectifs fixés en matière d'approvisionnements de produits agricoles et de denrées alimentaires définis par la collectivité compétente. Un décret détermine les conditions de fixation des tarifs de restauration scolaire et d'évolution de ceux-ci en fonction du coût, du mode de production des repas et des prestations servies.

Une convention passée entre l'établissement et, selon le cas, le conseil départemental ou le conseil régional précise les modalités d'exercice de leurs compétences respectives. Elle comprend un volet relatif à la restauration scolaire, qui vise en particulier à répondre aux objectifs fixés à l'article L. 230-5-1 du code rural et de la pêche maritime.

Article R421-2

Les collèges, les lycées, les écoles régionales du premier degré et les établissements régionaux d'enseignement adapté disposent, en matière pédagogique et éducative, d'une autonomie qui porte sur :

- 1° L'organisation de l'établissement en classes et en groupes d'élèves ainsi que les modalités de répartition des élèves ;
- 2° L'emploi des dotations en heures d'enseignement et, dans les lycées, d'accompagnement personnalisé mises à la disposition de l'établissement dans le respect des obligations résultant des horaires réglementaires ;
- 3° L'organisation du temps scolaire et les modalités de la vie scolaire, sous réserve des dispositions de l'article R. 421-2-2 ;
- 4° La préparation de l'orientation ainsi que de l'insertion sociale et professionnelle des élèves ;
- 5° La définition, compte tenu des schémas régionaux, des actions de formation complémentaire et de formation continue destinées aux jeunes et aux adultes ;
- 6° L'ouverture de l'établissement sur son environnement social, culturel, économique ;
- 7° Le choix de sujets d'études spécifiques à l'établissement, en particulier pour compléter ceux qui figurent aux programmes nationaux ;
- 8° Sous réserve de l'accord des familles pour les élèves mineurs, les activités facultatives qui concourent à l'action éducative organisées à l'initiative de l'établissement à l'intention des élèves ainsi que les actions d'accompagnement pour la mise en oeuvre des dispositifs de réussite éducative définis par l'article 128 de la loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale.

[...]

## Article R421-2-2

Dans les collèges, la pause méridienne des élèves ne peut être inférieure à une heure trente et, pour les élèves de sixième, la durée des enseignements qui leur sont dispensés ne peut dépasser six heures par jour, sauf dérogation accordée par le recteur d'académie ou par le directeur régional de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt pour l'enseignement agricole, en cas de contraintes spécifiques.

## Article R421-3

Le projet d'établissement prévu à l'article L. 401-1 définit sous forme d'objectifs et de programmes d'action, en prenant en compte les prévisions relatives aux dotations d'équipement, les modalités propres à chaque établissement de mise en œuvre des programmes nationaux et des orientations nationales et académiques.

Le projet d'établissement assure la cohérence des différentes activités de formation initiale, d'insertion sociale et professionnelle et de formation continue des adultes dans l'établissement.

En matière de formation professionnelle continue des adultes, le projet d'établissement, l'organisation et le fonctionnement de l'établissement intègrent les objectifs liés à l'exercice de cette mission, notamment dans l'utilisation des moyens de l'établissement en locaux et équipements.

Le projet d'établissement fait l'objet d'un examen par le recteur d'académie et peut prévoir le recours à des procédures contractuelles ; il peut donner lieu à l'attribution de moyens spécifiques.

Lorsqu'un établissement est associé à d'autres au sein de réseaux, conformément à l'article L. 421-7, pour mettre en œuvre des projets communs, ces projets sont mentionnés dans le projet d'établissement.

Ce projet peut prévoir, pour une durée maximale de cinq ans, la réalisation d'expérimentations dans les domaines définis par l'article L. 314-2. En cas d'incidences de ces actions sur son budget, celles-ci sont subordonnées à l'accord de la collectivité territoriale de rattachement.

## Article R421-4

Le contrat d'objectifs conclu avec le recteur d'académie et, lorsqu'elle souhaite y être partie, avec la collectivité territoriale de rattachement définit les objectifs à atteindre par l'établissement pour satisfaire aux orientations nationales et académiques et mentionne les indicateurs qui permettront d'apprécier la réalisation de ces objectifs.

## Article R421-5

Le règlement intérieur, adopté par le conseil d'administration, définit les droits et les devoirs de chacun des membres de la communauté éducative. Il rappelle les règles de civilité et de comportement.

Il détermine notamment les modalités selon lesquelles sont mis en application :

1° La liberté d'information et la liberté d'expression dont disposent les élèves, dans le respect du pluralisme et du principe de neutralité ;

2° Le respect des principes de laïcité et de pluralisme ;

3° Le devoir de tolérance et de respect d'autrui dans sa personnalité et dans ses convictions ;

4° Les garanties de protection contre toute agression physique ou morale et le devoir qui en découle pour chacun de n'user d'aucune violence ;

5° La prise en charge progressive par les élèves eux-mêmes de la responsabilité de certaines de leurs activités.

Il détermine également les modalités :

6° D'exercice de la liberté de réunion ;

7° D'application de l'obligation d'assiduité mentionnée à l'article L. 511-1 et à l'article R. 511-11.

Le règlement intérieur comporte un chapitre consacré à la discipline des élèves. Il reproduit l'échelle des sanctions prévues à l'article R. 511-13 et prévoit les modalités de mise en œuvre des mesures de prévention, de responsabilisation et d'accompagnement, notamment lorsqu'elles font suite à la réintégration d'un élève exclu temporairement pour des faits de violence.

Le règlement intérieur est porté à la connaissance des membres de la communauté éducative. Tout manquement au règlement intérieur justifie la mise en œuvre d'une procédure disciplinaire ou de poursuites appropriées.

## Article R421-6

Le conseil d'administration et le chef d'établissement donnent leur accord aux activités complémentaires organisées au sein de l'établissement en application des dispositions de l'article L. 216-1.

## Article R421-7

Plusieurs collèges, lycées, écoles régionales du premier degré ou établissements régionaux d'enseignement adapté peuvent, par convention, instituer des groupements de services ou une gestion commune.

## DOCUMENT 6

### Code de l'éducation / Version en vigueur au 10 octobre 2021

#### Article R421-8

Les collèges, les lycées, les écoles régionales du premier degré et les établissements régionaux d'enseignement adapté sont dirigés par un chef d'établissement nommé par le ministre chargé de l'éducation.

Le chef d'établissement représente l'État au sein de l'établissement. Il est l'organe exécutif de l'établissement.

#### Article R421-9

En qualité d'organe exécutif de l'établissement, le chef d'établissement :

1° Représente l'établissement en justice et dans tous les actes de la vie civile. Après avoir recueilli l'autorisation du conseil d'administration, il conclut les transactions ;

2° A autorité sur le personnel n'ayant pas le statut de fonctionnaire de l'Etat, recruté par l'établissement ;

3° Préside le conseil d'administration, la commission permanente lorsqu'elle a été créée en application de l'article R. 421-22, le conseil pédagogique, le conseil de discipline, la commission éducative ainsi que, dans les collèges, le conseil de la vie collégienne et, dans les lycées, l'assemblée générale des délégués des élèves et le conseil des délégués pour la vie lycéenne ;

4° Est ordonnateur des recettes et des dépenses de l'établissement ;

5° Prépare les travaux du conseil d'administration et notamment, en fonction des orientations relatives à l'équipement et au fonctionnement matériel fixées par la collectivité territoriale de rattachement et dans la limite des ressources dont dispose l'établissement, le projet de budget ;

6° Exécute les délibérations du conseil d'administration et notamment le budget adopté par le conseil ;

7° Soumet au conseil d'administration les mesures à prendre dans les domaines définis à l'article R. 421-2 et exécute les décisions adoptées par le conseil. Dans l'hypothèse où la proposition relative à l'emploi des dotations en heures est rejetée par le conseil d'administration, une nouvelle proposition lui est soumise. Le second vote du conseil doit intervenir dans un délai de dix jours suivant son premier vote. En cas de rejet de cette seconde proposition, le chef d'établissement en qualité de représentant de l'Etat arrête l'emploi des dotations en heures. ;

8° Conclut tout contrat ou convention après avoir recueilli, sous réserve des dispositions de l'article R. 421-20, l'autorisation du conseil d'administration.

Lorsqu'il est fait application des dispositions du d du 6° de l'article R. 421-20, le chef d'établissement informe le conseil d'administration le plus proche des marchés conclus sans autorisation préalable et tient à disposition des membres de ce dernier les documents y afférents ;

9° Transmet les actes de l'établissement dans les conditions fixées aux articles L. 421-11 et L. 421-14, conformément aux dispositions des articles R. 421-54 et R. 421-55 ;

10° Organise les élections des instances énumérées au 3°, veille à leur bon déroulement et en proclame les résultats ;

11° Désigne les membres du conseil pédagogique, après consultation des équipes pédagogiques intéressées.

Lorsque l'établissement est associé, pour la mise en œuvre de ses missions de formation continue, à un groupement d'établissements n'ayant pas le caractère de groupement d'intérêt public, le chef d'établissement vise les conventions s'inscrivant dans le programme des actions de formation continue de son établissement, qui ont été signées par l'ordonnateur de l'établissement, dit établissement support, auquel a été confiée la gestion du groupement. Il soumet ces conventions à l'approbation du conseil d'administration lorsqu'elles engagent les finances de l'établissement ou sont susceptibles d'entraîner des conséquences sur la formation initiale et la vie scolaire.

#### Article R421-10

En qualité de représentant de l'Etat au sein de l'établissement, le chef d'établissement :

1° A autorité sur l'ensemble des personnels affectés ou mis à disposition de l'établissement. Il désigne à toutes les fonctions au sein de l'établissement pour lesquelles aucune autre autorité administrative n'a reçu de pouvoir de nomination. Il fixe le service des personnels dans le respect du statut de ces derniers ;

2° Veille au bon déroulement des enseignements, de l'information, de l'orientation et du contrôle des connaissances des élèves ;

3° Prend toutes dispositions, en liaison avec les autorités administratives compétentes, pour assurer la sécurité des personnes et des biens, l'hygiène et la salubrité de l'établissement ;

4° Est responsable de l'ordre dans l'établissement. Il veille au respect des droits et des devoirs de tous les membres de la communauté scolaire et assure l'application du règlement intérieur ;

5° Engage les actions disciplinaires et intente les poursuites devant les juridictions compétentes.

A l'égard des élèves, il est tenu, dans les cas suivants, d'engager une procédure disciplinaire, soit dans les conditions prévues à l'article R. 421-10-1, soit en saisissant le conseil de discipline :

a) Lorsque l'élève est l'auteur de violence verbale à l'égard d'un membre du personnel de l'établissement ;

**Tournez la page S.V.P.**

b) Lorsque l'élève commet un acte grave à l'égard d'un membre du personnel ou d'un autre élève.

Il peut prononcer sans saisir le conseil de discipline les sanctions mentionnées à l'article R. 511-14 ainsi que les mesures de prévention, d'accompagnement et les mesures alternatives aux sanctions prévues au règlement intérieur.

Il est tenu de saisir le conseil de discipline lorsqu'un membre du personnel de l'établissement a été victime de violence physique.

#### Article R421-10-1

Lorsqu'il se prononce seul sur les faits qui ont justifié l'engagement de la procédure disciplinaire, le chef d'établissement informe sans délai l'élève des faits qui lui sont reprochés et du délai dont il dispose pour présenter sa défense oralement ou par écrit ou en se faisant assister par une personne de son choix. Ce délai, fixé par le chef d'établissement, est d'au moins deux jours ouvrables.

Si l'élève est mineur, cette communication est également faite à son représentant légal afin que ce dernier produise ses observations éventuelles. Dans tous les cas, l'élève, son représentant légal et la personne éventuellement chargée de l'assister pour présenter sa défense peuvent prendre connaissance du dossier auprès du chef d'établissement.

En cas de nécessité, le chef d'établissement peut interdire, à titre conservatoire, l'accès de l'établissement à l'élève pendant le délai mentionné au premier alinéa. Cette mesure ne présente pas le caractère d'une sanction.

#### Article R421-11

Le chef d'établissement rend compte de sa gestion au conseil d'administration et en informe le recteur d'académie et la collectivité locale de rattachement.

#### Article R421-12

En cas de difficultés graves dans le fonctionnement d'un établissement, le chef d'établissement peut prendre toutes dispositions nécessaires pour assurer le bon fonctionnement du service public.

S'il y a urgence, et notamment en cas de menace ou d'action contre l'ordre dans les enceintes et locaux scolaires de l'établissement, le chef d'établissement, sans préjudice des dispositions générales réglementant l'accès aux établissements, peut :

- 1° Interdire l'accès de ces enceintes ou locaux à toute personne relevant ou non de l'établissement ;
- 2° Suspender des enseignements ou autres activités au sein de l'établissement.

Le chef d'établissement informe le conseil d'administration des décisions prises et en rend compte au recteur d'académie, au maire, au président du conseil départemental ou du conseil régional et au représentant de l'Etat dans le département.

#### Article R421-13

I. Le chef d'établissement est secondé dans ses missions par un chef d'établissement adjoint, membre de l'équipe de direction, nommé par le ministre chargé de l'éducation ou l'autorité académique habilitée à cet effet ainsi que, le cas échéant, par le directeur adjoint de la section d'enseignement général et professionnel adapté. Un professeur ou un conseiller principal d'éducation peut assurer à temps partiel ces fonctions d'adjoint. Dans une école régionale du premier degré ou un établissement régional d'enseignement adapté, cette fonction peut être assurée par un enseignant du premier degré titulaire du certificat d'aptitude professionnelle pour les aides spécialisées, les enseignements adaptés et la scolarisation des élèves en situation de handicap, ou de l'un des diplômés auquel il se substitue, ou par un enseignant du second degré titulaire du certificat complémentaire pour les enseignements adaptés et la scolarisation des élèves en situation de handicap.

II. Dans ses fonctions de gestion matérielle, financière et administrative, le chef d'établissement est secondé par un adjoint gestionnaire, membre de l'équipe de direction, nommé par le ministre chargé de l'éducation ou l'autorité académique habilitée à cet effet, parmi les personnels de l'administration scolaire et universitaire. L'adjoint gestionnaire est chargé, sous l'autorité du chef d'établissement et dans son champ de compétence, des relations avec les collectivités territoriales et il organise le travail des personnels administratifs et techniques affectés ou mis à disposition de l'établissement.

III. Le chef d'établissement peut déléguer sa signature à chacun de ses adjoints.

En cas d'absence ou d'empêchement, le chef d'établissement est suppléé par le chef d'établissement adjoint, notamment pour la présidence des instances de l'établissement.

En cas d'absence ou d'empêchement du chef d'établissement, lorsque celui-ci n'a donné aucune délégation à cet effet, le recteur d'académie nomme un ordonnateur suppléant qui peut être le chef d'établissement adjoint ou l'adjoint gestionnaire, sous réserve que celui-ci ne soit pas l'agent comptable de l'établissement, ou le chef d'un autre établissement.

Article R421-14

I.-Sous réserve des dispositions du II du présent article et de celles de l'article R. 421-16, le conseil d'administration des collèges et des lycées comprend :

- 1° Le chef d'établissement, président ;
- 2° Le chef d'établissement adjoint ou, le cas échéant, l'adjoint désigné par le chef d'établissement en cas de pluralité d'adjoints ;
- 3° L'adjoint gestionnaire ;
- 4° Le conseiller principal d'éducation le plus ancien ;
- 5° Le directeur adjoint chargé de la section d'éducation spécialisée dans les collèges, le chef des travaux dans les lycées ;
- 6° Deux représentants de la collectivité territoriale de rattachement ou, lorsque les compétences de celle-ci en matière de construction, de reconstruction, d'aménagement, d'entretien et de fonctionnement des collèges ou des lycées sont exercées, en application du 3° de l'article L. 3211-1-1 ou du 1° de l'article L. 4221-1-1 du code général des collectivités territoriales, par une métropole ou, en application de l'article L. 1111-8 du même code, par une autre collectivité territoriale ou un établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre, un représentant de la métropole, ou de la collectivité territoriale ou de l'établissement public délégataire, et un représentant de la collectivité territoriale de rattachement ;
- 7° Deux représentants de la commune siège de l'établissement ou, lorsqu'il existe un établissement public de coopération intercommunale, un représentant de cet établissement public et un représentant de la commune ;
- 8° Une personnalité qualifiée, ou deux personnalités qualifiées lorsque les membres de l'administration de l'établissement désignés en raison de leur fonction sont en nombre inférieur à cinq. Les personnalités qualifiées sont désignées selon les modalités fixées à l'article R. 421-15 ;
- 9° Dix représentants élus des personnels de l'établissement, dont sept au titre des personnels d'enseignement et d'éducation et trois au titre des personnels administratifs, sociaux et de santé, techniques, ouvriers et de service ;
- 10° Dix représentants élus des parents d'élèves et des élèves, dont, dans les collèges, sept représentants des parents d'élèves et trois représentants des élèves et, dans les lycées, cinq représentants des parents d'élèves et cinq représentants des élèves, dont un au moins représente les élèves des classes post-baccalauréat si elles existent.

II.-Dans les lycées professionnels, le conseil d'administration comprend, outre les membres mentionnés aux 1°, 2°, 3°, 5°, 6°, 7°, 9° et 10° du I, deux personnalités qualifiées représentant le monde économique, désignées selon les modalités fixées aux alinéas 2 à 5 de l'article R. 421-15.

Le conseiller principal d'éducation le plus ancien en fonctions dans l'établissement siège au conseil d'administration si l'établissement n'a pas de chef d'établissement adjoint. Lorsqu'il n'y siège ni dans ce cas ni au titre du 9° du I, il y assiste à titre consultatif.

Si la personnalité qualifiée désignée par le directeur académique des services de l'éducation nationale agissant sur délégation du recteur d'académie, représente les organisations syndicales des salariés ou les organisations syndicales des employeurs, celle désignée par la collectivité de rattachement doit représenter les organisations syndicales des employeurs ou les organisations syndicales des salariés.

Si la personnalité qualifiée désignée par le directeur académique des services de l'éducation nationale agissant sur délégation du recteur d'académie, ne représente ni les organisations syndicales des salariés ni les organisations syndicales d'employeurs, celle désignée par la collectivité ne peut représenter ni les organisations syndicales d'employeurs ni les organisations syndicales de salariés.

Pour la désignation de représentants des organisations syndicales de salariés ou d'employeurs, la représentativité au plan départemental des organisations doit être prise en compte.

...

Article R421-19

Le recteur d'académie, ou son représentant, peut assister aux réunions du conseil d'administration. Le président du conseil d'administration peut inviter aux séances du conseil, à titre consultatif, toute personne dont la présence paraîtrait utile. Les séances du conseil d'administration ne sont pas publiques.

Article R421-20

En qualité d'organe délibérant de l'établissement, le conseil d'administration, sur le rapport du chef d'établissement, exerce notamment les attributions suivantes :

- 1° Il fixe les principes de mise en œuvre de l'autonomie pédagogique et éducative dont disposent les établissements dans les domaines définis à l'article R. 421-2 et, en particulier, les règles d'organisation de l'établissement ;
- 2° Il adopte le projet d'établissement et approuve le contrat d'objectifs. Lorsque la collectivité territoriale de rattachement n'a pas souhaité y être partie, ce contrat doit lui avoir été communiqué au moins un mois avant la réunion du conseil ;
- 3° Il délibère chaque année sur le rapport relatif au fonctionnement pédagogique de l'établissement et à ses conditions matérielles de fonctionnement. Ce rapport rend compte notamment de la mise en œuvre du projet d'établissement, des expérimentations menées par l'établissement et du contrat d'objectifs. Il comporte également une partie relative à la vie scolaire qui présente un bilan des décisions rendues en matière disciplinaire, élaboré notamment à partir du registre des sanctions de l'établissement, et des suites données par le chef d'établissement aux demandes écrites de saisine du conseil de discipline émanant d'un membre de la communauté éducative ;

4° Il adopte :

- a) Le budget et le compte financier de l'établissement ;
- b) Les tarifs des ventes des produits et de prestations de services réalisés par l'établissement, sous réserve des compétences réservées à la collectivité territoriale de rattachement en vertu du II de l'article L. 421-23 ;

5° Il adopte le règlement intérieur de l'établissement ;

6° Il donne son accord sur :

- a) Les orientations relatives à la conduite du dialogue avec les parents d'élèves ;
- b) Le programme de l'association sportive fonctionnant au sein de l'établissement ;
- c) L'adhésion à tout groupement d'établissements ;
- d) La passation des marchés, contrats et conventions dont l'établissement est signataire, à l'exception :
  - des marchés qui s'inscrivent dans le cadre d'une décision modificative adoptée conformément au 2° de l'article R. 421-60 ;
  - en cas d'urgence, des marchés qui se rattachent à des opérations de gestion courante dont le montant est inférieur à 5 000 euros hors taxes pour les services et 15 000 euros hors taxes pour les travaux et équipements ;
  - des marchés dont l'incidence financière est annuelle et pour lesquels il a donné délégation au chef d'établissement.
- e) Les modalités de participation au plan d'action du groupement d'établissements pour la formation des adultes auquel l'établissement adhère, le programme annuel des activités de formation continue et l'adhésion de l'établissement à un groupement d'intérêt public ;
- f) La programmation et les modalités de financement des voyages scolaires ;
- g) Le programme d'actions établi chaque année par le conseil école-collège.

7° Il délibère sur :

- a) Toute question dont il a à connaître en vertu des lois et règlements en vigueur ainsi que celles ayant trait à l'information des membres de la communauté éducative et à la création de groupes de travail au sein de l'établissement ;
- b) Les questions relatives à l'accueil et à l'information des parents d'élèves, les modalités générales de leur participation à la vie scolaire et le bilan annuel des actions menées dans ces domaines ;
- c) Les questions relatives à l'hygiène, à la santé, à la sécurité : le conseil d'administration peut décider la création d'un organe compétent composé notamment de représentants de l'ensemble des personnels de l'établissement pour proposer les mesures à prendre en ce domaine au sein de l'établissement ;

8° Il peut définir, dans le cadre du projet d'établissement et, le cas échéant, des orientations de la collectivité territoriale de rattachement en matière de fonctionnement matériel, toutes actions particulières propres à assurer une meilleure utilisation des moyens alloués à l'établissement et une bonne adaptation à son environnement ;

9° Il autorise l'acceptation des dons et legs, l'acquisition ou l'aliénation des biens, ainsi que les actions à intenter ou à défendre en justice et la conclusion de transactions ;

10° Il peut décider la création d'un organe de concertation et de proposition sur les questions ayant trait aux relations de l'établissement avec le monde social, économique et professionnel ainsi que sur le programme de formation continue des adultes. Dans le cas où cet organe comprendrait des personnalités représentant le monde économique, il sera fait appel, à parité, à des représentants des organisations représentatives au plan départemental des employeurs et des salariés ;

11° Il adopte son règlement intérieur ;

12° Il adopte un plan de prévention de la violence, qui inclut notamment un programme d'action contre toutes les formes de harcèlement.

...

#### Article R421-23

Le conseil d'administration, sur saisine du chef d'établissement, donne son avis sur :

1° Les mesures annuelles de créations et de suppressions de sections, d'options et de formations complémentaires d'initiative locale dans l'établissement ;

2° Les principes de choix des manuels scolaires, des logiciels et des outils pédagogiques ;

3° La modification, par le maire, des heures d'entrée et de sortie de l'établissement prévue à l'article L. 521-3.

Il peut être consulté par le chef d'établissement sur les questions ayant trait au fonctionnement administratif général de l'établissement.

Le conseil d'administration peut, à son initiative, adopter tous vœux sur les questions intéressant la vie de l'établissement.

...

#### Article R421-25

Le conseil d'administration se réunit en séance ordinaire à l'initiative du chef d'établissement au moins trois fois par an. Il est, en outre, réuni en séance extraordinaire à la demande du recteur d'académie, de la collectivité territoriale de rattachement, du chef d'établissement ou de la moitié au moins de ses membres sur un ordre du jour déterminé. Une séance est consacrée à l'examen du budget, dans le délai de trente jours suivant la notification de la participation de la collectivité territoriale de rattachement.

Le chef d'établissement fixe l'ordre du jour, les dates et heures des séances du conseil d'administration en tenant compte, au titre des questions diverses, des demandes d'inscription que lui ont adressées les membres du conseil. Il envoie les convocations, accompagnées de l'ordre du jour et des documents préparatoires, au moins huit jours à l'avance, ce délai pouvant être réduit à un jour en cas d'urgence.

....



## EXTRAITS DU GUIDE DE LA DÉMOCRATIE SCOLAIRE

édité par le ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports

**L'établissement scolaire, en même temps qu'il est un lieu d'acquisition de savoirs et de développement d'un esprit scientifique et critique, est celui d'un apprentissage, commencé dès l'école élémentaire, des règles de la vie démocratique et des droits et devoirs attachés à l'exercice de la citoyenneté.**

Collégiens et collégiennes acquièrent un certain nombre de droits, notamment celui d'être représentés dans des instances de l'établissement et de prendre part, en tant que membre de la communauté éducative, à des décisions les concernant ; au lycée, ces droits s'élargissent, à mesure que les élèves se voient confier de plus grandes responsabilités. En tant que personnel de direction ou d'éducation, vous avez un rôle majeur à jouer dans l'accompagnement des élèves qui font, dans cet espace protégé que doit être l'établissement, l'expérience de l'appartenance à un groupe et, le cas échéant, d'un engagement au service de la communauté des pairs. Ces expériences doivent être encouragées car elles participent de la construction d'une part d'une conscience civique, d'autre part d'une conviction, chez les élèves, qu'ils et elles auront, en tant que citoyens et citoyennes adultes, un rôle actif à jouer dans la société et que leur voix comptera.

Accompagner et soutenir l'engagement, c'est en montrer toutes les possibilités, toute la richesse et ne pas considérer que certaines de ses formes seraient plus louables que d'autres. Il y a dans chaque établissement suffisamment de modalités d'engagement pour que chaque élève puisse trouver celle qui lui convient et qu'il puisse en percevoir le bénéfice, à la fois individuel et collectif. Tous les élèves ne souhaiteront pas exercer un mandat et représenter leurs camarades mais il faut toutefois être attentif à ce que des formes d'autocensure, parfois peu visibles, ne dissuadent certains élèves de réaliser ce vœu ; tous les élèves ne seront pas intéressés par telle ou telle cause mais il est nécessaire qu'ils apprennent le respect des réalisations de leurs camarades et, surtout, des valeurs et des principes qui les sous-tendent. C'est la raison pour laquelle l'engagement est indissociable de l'apprentissage de la citoyenneté et qu'il lui confère une dimension concrète et pratique.

### Le conseil de la vie collégienne (CVC)

Le conseil de la vie collégienne est composé de représentants des élèves, d'au moins deux représentants des personnels dont un personnel enseignant et d'au moins un représentant des parents d'élèves. Le conseil d'administration de l'établissement arrête sa composition, les modalités d'élection ou de désignation de ses membres ainsi que les modalités de son fonctionnement.

Il formule des propositions sur les questions relatives aux principes généraux de l'organisation de la scolarité (emploi du temps, évaluation...), à l'organisation du temps scolaire, à l'élaboration du projet d'établissement et du règlement intérieur, ainsi que sur les questions relatives aux équipements, à la restauration et à l'internat, sur les modalités d'organisation du travail personnel et de l'accompagnement des élèves ainsi que sur les échanges linguistiques et culturels en partenariat avec les établissements d'enseignement étrangers. Il travaille aussi sur les actions ayant pour objet d'améliorer le bien-être des élèves et le climat scolaire et de promouvoir les pratiques participatives, sur la mise en œuvre du parcours d'éducation artistique et culturelle prévu, des actions concourant à l'apprentissage et l'exercice de la citoyenneté dans le cadre de l'enseignement moral et civique, du parcours individuel d'information, d'orientation et de découverte du monde économique et professionnel et du parcours éducatif de santé et sur la formation des représentants des élèves. Il est aussi précisé que dans chaque collège, le rapport annuel sur le fonctionnement pédagogique de l'établissement et ses conditions matérielles de fonctionnement rend compte du fonctionnement et de l'activité du CVC, et de son articulation avec les autres instances de l'établissement.

## Les semaines de l'engagement et de la démocratie scolaire

**La rentrée doit être un temps fort de l'engagement mais les actions doivent se mener tout au long de l'année scolaire.**

À cette occasion, les collégiens et les lycéens sont sensibilisés à l'engagement sous toutes ses formes, dans et hors de l'établissement. Ils prennent connaissance de leurs droits et de leurs devoirs, découvrent le fonctionnement des instances (conseils de la vie collégienne, conseils de la vie lycéenne, conseil d'administration...) et la vie de l'établissement, rencontrent et échangent avec leurs représentants, etc.

Plusieurs types d'événements peuvent être organisés pendant ces semaines :

- rencontre avec des associations locales et nationales, présentation des projets réalisés lors de l'année scolaire précédente par le CVL, invitation des élus lycéens aux conseils de vie collégienne et présentation du CVL aux élèves de troisième, installation du tutorat...

La semaine de la démocratie scolaire – qui suit les semaines de l'engagement - est l'occasion de désigner les élèves participant aux conseils de la vie collégienne et d'organiser les élections des représentants des lycéens au conseil de la vie lycéenne. Dans les lycées polyvalents, la représentation de l'ensemble des élèves (sections technologiques, professionnelles, post-bac...) doit être garantie.

L'engagement des élèves ne se limite pas aux semaines de l'engagement, les journées et les semaines éducatives sont nombreuses et permettent aux élèves de s'engager pour les causes qui leur sont chères. Il est conseillé de tenir régulièrement des bilans périodiques pour permettre d'évaluer ce qui a été réalisé et comment la vie dans l'établissement s'est améliorée grâce aux projets menés et de tracer des perspectives.

Les autres formes d'engagement des élèves :

- délégué de classe pour représenter ses camarades, notamment lors des conseils de classe,
- membre du foyer socio-éducatif ou de la maison des lycéens,
- éco-délégué de sa classe ou du CVC ou du CVL pour travailler sur le gaspillage alimentaire, la réduction de la consommation d'énergie et d'eau, la protection de la biodiversité, la réduction et le tri des déchets et des projets écoresponsables,
- ambassadeur « lutte contre le harcèlement scolaire »,
- ambassadeur « école promotrice de santé »,
- journaliste pour un média scolaire (journal papier ou web radio),
- jeune arbitre, jeune coach, jeune reporter, jeune secouriste, jeune organisateur, jeune responsable, vice-président de l'association sportive du collège ou du lycée,
- tuteur ou mentor,
- élèves participant aux commémorations organisées par les collectivités locales et les associations d'anciens combattants,
- cadet de la République, cadet de la sécurité civile...

## Le délégué académique à la vie lycéenne et collégienne (DAVL)

**Sous l'autorité du recteur, le Délégué Académique à la Vie Lycéenne et Collégienne est un interlocuteur privilégié auprès du recteur, de son cabinet et de toute la communauté éducative dans son ensemble.**

Il travaille à l'organisation des élections aux Conseils de Vie Lycéenne et des Conseils Académiques à la Vie Lycéenne et il anime les réunions des référents de vie lycéenne et des Conseils Académiques de la Vie Lycéenne avec les acteurs éducatifs locaux. Il agit auprès des lycéens de façon à développer la citoyenneté lycéenne au sein des établissements en favorisant les échanges de pratiques et en contribuant à une meilleure cohérence entre les différentes instances lycéennes.

Avec les représentants des lycéens au conseil académique à la vie lycéenne, il travaille à la gestion des fonds académiques à la vie lycéenne et collégienne destinés aux établissements et à l'académie. Enfin, il met en œuvre les moyens de favoriser l'engagement de tous les lycéens dans leur établissement et à l'extérieur.

### Article L213-1

Le conseil départemental établit, après accord de chacune des communes concernées ou, le cas échéant, de chacun des établissements publics de coopération intercommunale concernés par les projets situés sur leur territoire, le programme prévisionnel des investissements relatifs aux collèges qui résulte du schéma prévisionnel des formations mentionné à l'article L. 214-1 du présent code.

A ce titre, le conseil départemental arrête après avis du conseil départemental de l'éducation nationale, en tenant compte de critères d'équilibre démographique, économique et social, la localisation des établissements, leur capacité d'accueil, leur secteur de recrutement et le mode d'hébergement des élèves. Lorsque cela favorise la mixité sociale, un même secteur de recrutement peut être partagé par plusieurs collèges publics situés dans le ressort territorial de l'autorité organisatrice de la mobilité. Les dispositions de l'article L. 214-4 sont applicables au département pour les collèges. Toutefois, les autorités compétentes de l'Etat affectent les élèves dans les collèges publics.

### Article L213-2

Le département a la charge des collèges. Il en assure la construction, la reconstruction, l'extension, les grosses réparations, l'équipement et le fonctionnement. Lorsque la construction ou la réhabilitation d'un collège d'enseignement public est décidée, le conseil départemental tient compte, pour le projet de construction ou de réhabilitation, des recommandations pour une école inclusive de l'Observatoire national de la sécurité et de l'accessibilité des établissements d'enseignement mentionné à l'article L. 239-2. A ce titre, l'acquisition et la maintenance des infrastructures et des équipements, dont les matériels informatiques et les logiciels prévus pour leur mise en service, nécessaires à l'enseignement et aux échanges entre les membres de la communauté éducative sont à la charge du département.

Le département assure l'accueil, la restauration, l'hébergement ainsi que l'entretien général et technique, à l'exception des missions d'encadrement et de surveillance des élèves, dans les collèges dont il a la charge.

Pour la construction, la reconstruction, l'extension, les grosses réparations ainsi que l'équipement de ces établissements, le département peut confier à l'Etat, dans les conditions définies par les articles 3 et 5 de la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'oeuvre privée, l'exercice, en son nom et pour son compte, de tout ou partie de certaines attributions de la maîtrise d'ouvrage.

Dans ce cas, le département bénéficie du fonds de compensation pour la taxe sur la valeur ajoutée au titre des dépenses d'investissement correspondantes. Le département bénéficie également du fonds de compensation pour la taxe sur la valeur ajoutée au titre des dépenses d'investissement qu'il verse aux établissements publics locaux d'enseignement qui lui sont rattachés, en vue de la construction, la reconstruction et les grosses réparations de ces établissements.

### Article L213-2-1

Le département assure le recrutement et la gestion des personnels techniciens, ouvriers et de service exerçant leurs missions dans les collèges. Ces personnels sont membres de la communauté éducative et concourent directement aux missions du service public de l'éducation nationale dans les conditions fixées à l'article L. 421-23 et à l'article L. 913-1.

[...]

### Article L213-3

Le département est propriétaire des locaux dont il a assuré la construction et la reconstruction. Les biens immobiliers des collèges appartenant à l'Etat à la date d'entrée en vigueur de la loi n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales lui sont transférés en pleine propriété à titre gratuit. Ce transfert ne donne lieu au versement d'aucun droit, taxe, contribution prévue à l'article 879 du code général des impôts ou honoraires.

Les biens immobiliers des collèges appartenant à une commune ou un groupement de communes peuvent être transférés en pleine propriété au département, à titre gratuit et sous réserve de l'accord des parties. Lorsque le département effectue sur ces biens des travaux de construction, de reconstruction ou d'extension, ce transfert est de droit, à sa demande, et ne donne lieu au versement d'aucun droit, taxe, contribution prévue à l'article 879 du code général des impôts ou honoraires.

### Article D211-11-1

Lorsque le conseil général décide, en application du deuxième alinéa de l'article L. 213-1, de partager un même secteur de recrutement entre plusieurs collèges afin de favoriser la mixité sociale, les services académiques l'accompagnent dans cette démarche et lui apportent leur soutien, notamment dans le cadre de la procédure d'affectation des élèves qui relève de leur compétence.

Afin de préciser les modalités de leur coopération dans l'exercice de leurs compétences respectives, le président du conseil général et le directeur académique des services de l'éducation nationale, agissant par délégation du recteur d'académie, peuvent signer une convention.

Cette convention peut prévoir la création d'une commission de concertation sur la mixité sociale au sein des collèges, présidée conjointement par le président du conseil général et le directeur académique des services de l'éducation nationale, agissant sur délégation du recteur d'académie, ou par leurs représentants. Cette commission est chargée d'assurer le suivi du dispositif et des travaux décidés en commun.



## DOCUMENT 10

### Extraits du rapport annuel 2019 de l'Inspection générale de l'éducation nationale et de l'inspection générale de l'administration de l'éducation et de la recherche concernant l'autonomie des établissements scolaires

#### Introduction

Dans le cadre de leur programme de travail 2018-2019, au titre de l'article L. 241-1 du code de l'éducation, les ministres en charge de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur ont inscrit comme thème du rapport annuel des deux inspections générales l'autonomie des établissements. Le sujet ainsi défini pouvant être d'une étendue considérable – depuis l'autonomie des collèges et des lycées jusqu'au débat sur la création d'établissements du premier degré, en passant par l'autonomie des universités – la mission fait le choix de consacrer ce rapport annuel à la situation des seuls établissements scolaires du second degré, autrement dit des établissements publics locaux d'enseignement (EPLE)

En effet, l'autonomie, couplée à une évaluation des établissements, est une pratique de nombreux pays de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) Selon Éric Charbonnier, analyste à la direction de l'éducation et des compétences de l'organisation, « les pays qui réussissent le mieux sont ceux [...] où les collèges et lycées disposent d'une part d'autonomie accompagnée d'une véritable évaluation pensée non comme une sanction, mais comme un outil de pilotage ». L'autonomie des établissements, sa possible extension, sont ainsi régulièrement présentées comme l'un des leviers possibles de l'amélioration de la réussite scolaire des élèves.

L'autonomie peut se définir comme le transfert de responsabilités de l'État vers les établissements. Elle est à la fois la capacité pour un établissement public de disposer d'organes délibérants, d'un budget propre et de pouvoirs de décision dans des domaines définis et l'attribution de marges de liberté.

L'autonomie peut s'appliquer à une variété de domaines, qui se rangent en plusieurs grandes catégories :

- la politique pédagogique et éducative au travers de l'adoption du projet d'établissement, du contrat d'objectifs, du règlement intérieur, etc. ;
- l'organisation pédagogique au travers de la répartition de dotations globales ;
- les ressources humaines, au travers de la constitution des équipes pédagogiques, de la répartition des services, des emplois du temps, de la délégation de responsabilités, etc. ;
- la gestion financière, au travers de la répartition de dotations globales.

Cette multiplicité des domaines invite à les examiner comme autant d'expressions concrètes de l'autonomie. Celle-ci ne se limite donc pas à la question de la répartition des moyens ou au domaine de la gestion financière. Elle vise à être « le support et l'aboutissement de la réalisation d'un projet éducatif élaboré et vécu en commun [...] Autonomie et projet éducatif ne sont pas séparables parce qu'associés et complémentaires ; chacun concourt à la réussite de l'autre et bénéficie de cette réussite ». L'autonomie est aussi le moyen pour les établissements de s'adapter à leur milieu et à leur environnement. Elle est une liberté pour faciliter la capacité d'innovation des équipes pédagogiques et éducatives pour mieux contribuer à la réussite scolaire de leurs élèves.

#### Conclusion

En France, à cadre juridique identique, l'exercice de l'autonomie revêt des formes extrêmement variées d'un établissement à l'autre, sans qu'il soit possible d'associer ces variations à une typologie clairement identifiable.

Les études internationales, quant à elles, permettent d'établir que la relation entre autonomie des établissements scolaires et réussite des élèves n'est pas linéaire et s'observe sous certaines conditions, dans certains contextes. Si l'autonomie ne suffit pas à elle seule à créer la réussite, elle en constitue l'un des leviers.

Pour donner son plein effet, l'autonomie doit réunir trois éléments clés : un projet clairement défini et partagé, fondé sur un diagnostic ; un pilotage pédagogique du chef d'établissement qui fédère et mobilise les équipes ; une évaluation de l'effet des choix effectués, notamment sur les résultats et les parcours d'orientation des élèves.

**Tournez la page S.V.P.**

La mission en conclut que l'essentiel, en matière d'autonomie des établissements scolaires, ne réside pas dans une évolution du cadre juridique actuel, mais dans la capacité des établissements (équipes de direction comme équipes pédagogiques et éducatives) à en utiliser les potentialités. Ce constat interroge aussi bien l'exercice du leadership dans l'établissement, son degré de fonctionnement collectif, et la relation que l'établissement entretient avec les autorités académiques.

#### Recommandations adressées aux académies :

- inciter et aider les chefs d'établissement à utiliser tous les leviers du pilotage pédagogique : analyse des résultats et des déroulements de scolarité des élèves ; composition des équipes pédagogiques et répartition des services ; animation des instances ; conduite du travail collectif ; présence dans les cours, etc.
- inscrire dans la formation continue des personnels de direction l'acquisition de compétences spécifiques, notamment la conduite d'équipes, la conduite de projets et le pilotage pédagogique
- mettre systématiquement en place une formation d'adaptation à l'emploi lorsqu'un adjoint devient chef d'établissement et lorsqu'un chef d'établissement change de type d'établissement
- créer un rendez-vous de formation au moment où le chef accède à un établissement de catégorie supérieure
- renforcer les dispositifs de formation et d'information en direction des personnels enseignants et d'éducation sur la connaissance de l'EPLÉ et son inscription dans son environnement
- généraliser l'appui des inspecteurs référents auprès des établissements, tout en clarifiant leur positionnement et leurs missions ; assurer leur formation (connaissance du fonctionnement administratif et pédagogique des EPLÉ)
- mieux concilier l'autonomie « ascendante » et l'autonomie « descendante » par l'affirmation de la centralité du projet d'établissement par lequel l'établissement définit, sur la base d'un diagnostic, ses objectifs propres, les moyens dont il aurait besoin pour les réaliser, et les évaluations à mettre en place pour juger de la pertinence et de l'efficacité de ses choix, ainsi que de leur contribution à des objectifs de politique académique ou nationale
- affirmer et faire respecter, lors de la contractualisation, la capacité de l'établissement à définir des objectifs de façon « ascendante », c'est-à-dire en fonction de sa stratégie propre, de son environnement et des besoins de ses élèves
- rendre possible une allocation pluriannuelle des moyens pour certains projets spécifiques
- instituer un dialogue stratégique de gestion annuel avec l'EPLÉ conduit par l'IA-Dasen
- veiller à placer évaluations interne et externe au fondement des dialogues avec les établissements

#### Recommandations adressées aux personnels de direction :

- veiller à la réunion régulière des conseils d'enseignement et du conseil pédagogique, à leur contribution à la mise en place d'un projet collectif
- favoriser la concertation formelle et informelle entre équipe de direction et enseignants, et entre enseignants, par l'identification de temps et de lieux de rencontre et de travail collectif dans l'emploi du temps hebdomadaire et dans le calendrier annuel
- identifier et mobiliser des personnes-ressources parmi les personnels de l'établissement, en particulier les coordinateurs disciplinaires et les professeurs principaux

Article L421-1

Les collèges, les lycées et les établissements d'éducation spéciale sont des établissements publics locaux d'enseignement. Sous réserve des dispositions du présent chapitre, les dispositions relatives au contrôle administratif visé au titre III du livre premier de la deuxième partie du code général des collectivités territoriales leur sont applicables. Ces établissements sont créés par arrêté du représentant de l'Etat sur proposition, selon le cas, du département, de la région ou, dans le cas prévu aux articles L. 216-5 et L. 216-6 du présent code, de la commune ou de l'établissement public de coopération intercommunale intéressé.

Article L421-2

Les établissements publics locaux mentionnés à l'article L. 421-1 sont administrés par un conseil d'administration composé, selon l'importance de l'établissement, de vingt-quatre ou de trente membres. Celui-ci comprend :

- 1° Pour un tiers, des représentants des collectivités territoriales, des représentants de l'administration de l'établissement et une ou plusieurs personnalités qualifiées ; dans le cas où ces dernières représenteraient le monde économique, elles comprendraient, à parité, des représentants des organisations représentatives des salariés et des employeurs ;
- 2° Pour un tiers, des représentants élus du personnel de l'établissement ;
- 3° Pour un tiers, des représentants élus des parents d'élèves et élèves.

Les représentants des collectivités territoriales sont au nombre de trois ou de quatre, selon que l'effectif du conseil d'administration est de vingt-quatre ou de trente membres.

Lorsque les représentants des collectivités territoriales sont au nombre de trois, ils comprennent deux représentants de la collectivité de rattachement et un représentant de la commune siège de l'établissement et, lorsqu'il existe un établissement public de coopération intercommunale, un représentant de cet établissement public siège sans voix délibérative.

Lorsque les représentants des collectivités territoriales sont au nombre de quatre, ils comprennent deux représentants de la collectivité de rattachement et deux représentants de la commune siège de l'établissement ou, lorsqu'il existe un établissement public de coopération intercommunale, deux représentants de la collectivité de rattachement, un représentant de cet établissement public de coopération intercommunale et un représentant de la commune siège.

Lorsque les représentants d'une même collectivité territoriale sont au nombre de deux, l'un d'entre eux peut ne pas être membre de l'assemblée délibérante.

Toutefois, lorsque, en application du 1° de l'article L. 4221-1-1 ou du 8° du IV de l'article L. 5217-2 du code général des collectivités territoriales, les compétences d'une région ou d'un département en matière de construction, d'aménagement, d'entretien et de fonctionnement des lycées ou des collèges sont exercées par une métropole, un représentant de la métropole siège au conseil d'administration des établissements publics locaux d'enseignement concernés en lieu et place de l'un des représentants de la collectivité territoriale de rattachement.

Article L421-3

Les établissements publics locaux d'enseignement sont dirigés par un chef d'établissement.

Le chef d'établissement est désigné par l'autorité de l'Etat.

Il représente l'Etat au sein de l'établissement.

Il préside le conseil d'administration et exécute ses délibérations.

Il procède de sa seule initiative à la passation de la convention mentionnée à l'article L. 6233-1 du code du travail et au dépôt de la déclaration prévue à l'article L. 6351-1 du même code.

En cas de difficultés graves dans le fonctionnement d'un établissement, le chef d'établissement peut prendre toutes dispositions nécessaires pour assurer le bon fonctionnement du service public.

Le chef d'établissement expose, dans les meilleurs délais, au conseil d'administration les décisions prises et en rend compte à l'autorité académique, au maire, au président du conseil départemental ou du conseil régional.

Article L421-4

Le conseil d'administration règle par ses délibérations les affaires de l'établissement.

A ce titre, il exerce notamment les attributions suivantes :

1° Il fixe, dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur et des objectifs définis par les autorités compétentes de l'Etat, les principes de mise en oeuvre de l'autonomie pédagogique et éducative dont disposent les établissements et, en particulier, les règles d'organisation de l'établissement ;

2° Il établit chaque année un rapport sur le fonctionnement pédagogique de l'établissement, les résultats obtenus et les objectifs à atteindre ;

3° Il adopte le budget dans les conditions fixées par le présent chapitre ;

4° Il se prononce sur le contrat d'objectifs conclu entre l'établissement, l'autorité académique et, lorsqu'elle souhaite y être partie, la collectivité territoriale de rattachement ;

5° Il établit chaque année un bilan des actions menées à destination des parents des élèves de l'établissement.

Le conseil d'administration peut déléguer certaines de ses attributions à une commission permanente.

#### Article L421-5

Dans chaque établissement public local d'enseignement, est institué un conseil pédagogique.

Ce conseil, présidé par le chef d'établissement, réunit au moins un professeur principal de chaque niveau d'enseignement, au moins un professeur par champ disciplinaire, un conseiller principal d'éducation et, le cas échéant, le chef de travaux. Il a pour mission de favoriser la concertation entre les professeurs, notamment pour coordonner les enseignements, la notation et l'évaluation des activités scolaires. Il prépare la partie pédagogique du projet d'établissement. Les établissements publics locaux d'enseignement peuvent dispenser des actions de formation par apprentissage mentionnées au 4° de l'article L. 6313-1 du code du travail.

...

#### Article L421-7

Les établissements scolaires organisent des contacts et des échanges avec leur environnement économique, culturel et social, particulièrement dans les zones d'éducation prioritaire.

Les collèges, lycées et centres de formation d'apprentis, publics et privés sous contrat, relevant de l'éducation nationale, de l'enseignement agricole ou d'autres statuts, peuvent s'associer au sein de réseaux, au niveau d'un bassin de formation, pour faciliter les parcours scolaires, permettre une offre de formation cohérente, mettre en oeuvre des projets communs et des politiques de partenariats, en relation avec les collectivités territoriales et leur environnement économique, culturel et social.

#### Article L421-8

Le comité d'éducation à la santé, à la citoyenneté et à l'environnement, présidé par le chef d'établissement, a pour mission globale d'inscrire l'éducation à la santé, à la citoyenneté et au développement durable dans chaque projet d'établissement approuvé par le conseil d'administration.

Il apporte un appui aux acteurs de la lutte contre l'exclusion et renforce notamment les liens entre l'établissement d'enseignement, les parents d'élèves et les partenaires extérieurs. Il concourt aux initiatives en matière de lutte contre l'échec scolaire, d'amélioration des relations avec les familles, de médiation sociale, d'éducation artistique et culturelle, de prévention des conduites à risque et de lutte contre les violences.

Il contribue à la promotion de la santé physique, mentale et sociale. Cette promotion intègre notamment des projets d'éducation à la sexualité et à l'alimentation et de prévention de conduites addictives.

Ce comité contribue à l'éducation à la citoyenneté, à la transmission des valeurs et des principes de la République, à la promotion du principe de laïcité et au soutien des initiatives de prévention et de lutte contre toutes les formes de discrimination, en associant les enseignants, les élèves, les parents d'élèves et les partenaires extérieurs.

Ce comité a également pour mission de favoriser et de promouvoir les démarches collectives dans le domaine de l'éducation à l'environnement et au développement durable, en associant les enseignants, les élèves, les parents d'élèves et les partenaires extérieurs. Ces démarches font partie intégrante du projet d'établissement.

#### Article L421-9

Les établissements scolaires peuvent conclure avec des établissements universitaires des accords de coopération en vue, notamment, de favoriser l'orientation et la formation des élèves.

#### Article L421-10

I.- Les établissements ainsi que, pour les écoles primaires, les communes qui en ont la charge peuvent s'associer par voie de convention pour développer les missions de formation de ces établissements et écoles et pour mettre en commun, dans le respect de leurs compétences, leurs ressources humaines et matérielles.

II.- Les établissements, avec l'accord de la collectivité territoriale de rattachement, peuvent mettre en oeuvre en faveur des élèves du premier degré des actions, notamment sociales ou éducatives, financées par l'Etat et auxquelles les collectivités territoriales peuvent également apporter leur concours sous forme de subvention ou de ressources humaines et matérielles. L'accord préalable de la commune qui en a la charge est requis lorsque les actions mises en oeuvre se déroulent dans une école.

III.- Les personnes recrutées par les établissements publics locaux d'enseignement dans le cadre d'un des contrats prévus aux titres Ier à III du livre Ier de la cinquième partie législative du code du travail peuvent exercer leurs fonctions dans l'établissement qui les a recrutées, dans un ou plusieurs autres établissements ainsi que, compte tenu des besoins, dans une ou plusieurs écoles. Dans ce dernier cas, les directeurs d'école peuvent participer à la procédure de recrutement.



### Des exemples d'actions de conseils départementaux envers des collèges (source : extraits de sites web de conseils départementaux)

Parallèlement à ses missions obligatoires envers les collèges, le Département soutient également depuis 2008, les équipes éducatives dans la concrétisation de leurs projets au bénéfice des élèves. Cette démarche partenariale traduit la volonté du Conseil départemental d'accompagner les collégiens dans des activités liées à leur scolarité et de favoriser une ouverture la plus large possible, en matière d'éducation culturelle, à la citoyenneté, d'appropriation du numérique, de développement durable, d'orientation. Une attention particulière est portée en direction des élèves en situation de décrochage scolaire.

**Le partenariat éducatif départemental**, aujourd'hui composé de 3 parties complémentaires, permet aux équipes des collèges de solliciter un accompagnement :

- classique autour de 3 thématiques pluridisciplinaires : Éducation et intégration, Éducation et Europe, Éducation et culture
- lié à la mobilisation des ressources et des partenaires financés par le Département, via des conventions
- autour de la construction et de la formation du futur citoyen qui se décline en plusieurs axes : La démocratie participative, le développement durable et le cadre de vie.

#### **Un grand plan numérique pour les collèges**

Désireux de stimuler l'accès pour tous à l'informatique et à Internet dans les établissements scolaires et au domicile, le Département a choisi d'accentuer de façon notable le développement de l'équipement informatique des collèges. L'informatisation des collèges, c'est :

- L'équipement de chaque collège public et privé d'1 ordinateur fixe pour 5 élèves
- Des subventions de fonctionnement attribuées à chaque collège et destinée à couvrir les dépenses supplémentaires liées au développement du dispositif "1 pour 5"
- L'achat de logiciels pédagogiques et de matériels périphériques (imprimantes, vidéoprojecteurs, appareil photo numérique, scanner, tableau blanc interactif...) pour l'ensemble des collèges
- La création et le financement de postes d'ATI (Accompagnateurs Techniques Informatiques) dans les collèges publics
- Le câblage de tous les collèges publics du département avec installation dans chacun d'entre eux de locaux climatisés pour les serveurs et réalisation d'une interconnexion des réseaux administratifs et pédagogiques,
- Dans chaque collège public, 15 salles de classe, la salle des professeurs et le bureau de l'ATI sont équipés de bornes WiFi
- Des classes mobiles qui permettent des cours interactifs dans les salles équipées en WiFi

#### **55 000 tablettes pour tous les élèves de 6e et 5e**

A partir de septembre 2018, l'équipement en tablettes numériques à usage pédagogique sera généralisé à l'ensemble des classes de 6e et 5e des collèges privés et publics du département. A total, 55 000 tablettes numériques et clés USB seront distribuées aux élèves et à leurs enseignants.

#### **Très Haut Débit**

Le Département s'est engagé à raccorder l'ensemble des collèges publics à une liaison Internet Très Haut Débit (THD) afin de répondre aux besoins croissants de la communauté éducative d'ici fin 2018.

**Équipements innovants** : cinq collèges sont équipés de casques à réalité augmentée pour apprendre l'anglais et dix autres sont dotés de lampes qui permettent aux dyslexiques de lire normalement. Depuis la rentrée des vacances de la Toussaint 2020, 50 de ces lampes équipent 10 collèges, une expérimentation unique en France.

#### **La médiation sociale**

Le dispositif de médiation sociale est pris en charge intégralement par le Conseil départemental sous la forme d'un accord de service de prestations sociales. Il était auparavant co-financé par l'État. Ce dispositif a pour objectif de préserver le lien social et prévenir les incivilités par la présence d'un médiateur ou d'un binôme de médiateurs devant les collèges et des certains équipements du Département tels que les Maisons départementales de la Solidarité ou encore lors de manifestations organisées par le Département. La médiation sociale introduit les valeurs telles que le respect, l'écoute et l'accompagnement. L'action d'un médiateur peut se résumer ainsi : assurer une présence active de proximité, recréer et maintenir du lien social, prévenir et participer au règlement des situations conflictuelles, prévenir et limiter les incivilités en sensibilisant les usagers aux règles de vie citoyenne mettre les usagers en relation avec les partenaires institutionnels ou associatifs faciliter les relations entre les usagers et les services du Conseil départemental.

### **Des médiateurs sociaux aux abords de collèges**

Le dispositif de médiation sociale est destiné à prévenir les incidents et à améliorer la sécurité à l'extérieur des établissements par la restauration et le maintien du lien social grâce à la présence de médiateurs sociaux. Le Département travaille avec 2 prestataires de service et leurs co-traitants, tous spécialisés en médiation sociale. L'inspection académique est associée dans le suivi et l'évaluation du dispositif.

### **La Sécurité dans les collèges : une priorité**

- Un meilleur contrôle des accès : Mise en place d'un sas sous contrôle d'accès à chaque point d'entrée, piétons ou véhicules, dans les établissements. L'entrée des élèves est sécurisée par des portillons d'accès sécurisés dont l'ouverture s'effectue par une carte électronique personnalisée intégrée au carnet de correspondance. Rehaussement ou remplacement des clôtures périphériques, afin de limiter les risques d'intrusion.
- Un renforcement de la vidéo-protection : Le Département équipe chaque collège d'une vidéo-protection anti-intrusion et s'engage, auprès des communes, à financer à hauteur de 80 % l'installation des systèmes de vidéo-protection aux abords des établissements.

### **Des conditions de travail optimales**

Le Département assure la construction, la reconstruction, l'extension, les grosses réparations, l'équipement et le fonctionnement de tous les collèges. Il verse annuellement à chaque établissement une dotation globale de fonctionnement.

### **Bien manger, c'est bien travailler !**

Le déjeuner est un moment important de la journée d'un collégien. Le Département apporte un soin particulier au contenu de son assiette, notamment par l'utilisation de produits locaux et des animations de sensibilisation telles que la lutte contre le gaspillage alimentaire. Il renforce son engagement pour une restauration citoyenne et de qualité en simplifiant l'approvisionnement local avec sa plateforme dédiée, partie intégrante de la nouvelle feuille de route restauration.

Des ruches sont installées depuis dix ans dans les établissements scolaires du département. Le 5 octobre, un concours inédit du meilleur miel urbain a rassemblé plusieurs collèges. L'occasion pour les élèves et les professeurs d'explorer les différents arômes des miels et de rencontrer un apiculteur ou des pâtisseries.

### **La réussite des collégiens**

Le Département s'implique pour les collégiens, aux côtés de l'Éducation nationale, par la mise en œuvre d'un panel de projets éducatifs. Pour ce faire, le Conseil départemental et la Direction des services départementaux de l'Éducation nationale mobilisent les partenaires associatifs du territoire afin de répondre aux 5 objectifs qui sont :

Objectif 1 : Vivre au collège dans un environnement scolaire propice aux apprentissages et à l'épanouissement des élèves

Objectif 2 : Développer ses compétences numériques à travers de nouvelles pratiques et de nouveaux usages pédagogiques

Objectif 3 : S'informer, s'engager et se construire comme un citoyen en devenir

Objectif 4 : S'ouvrir au monde

Objectif 5 : Dessiner son avenir dans le cadre d'une orientation choisie et ambitieuse

- Un ensemble de thématiques sont ainsi proposées aux collégiens, comme par exemple : le numérique éducatif, la citoyenneté, l'émancipation des jeunes à travers les aides aux séjours pédagogiques ou aux sorties scolaires, l'éducation artistique et culturelle, l'éducation aux médias et à l'information, le développement durable.
- Dans le cadre de sa politique culturelle et éducative, le Conseil départemental a souhaité renforcer et pérenniser son engagement en faveur de l'éducation artistique et culturelle. Il a d'ailleurs signé, aux côtés des autres collectivités de la région ZZ et des services de l'État, une charte d'engagement pour l'éducation artistique et culturelle. Cet engagement se décline notamment à travers : les pratiques artistiques et culturelles des élèves en travaillant avec des structures culturelles ou des artistes autour d'un projet annuel. Le prix Mireille Hugiette : prix littéraire qui permet aux collégiens de lire une sélection d'ouvrages et d'élire celui qu'ils ont préféré et de rencontrer l'auteur pour lequel ils ont voté.
- La prochaine édition d'Odyssée Jeunes est d'ores et déjà lancée et les collèges sont invités à présenter leurs projets jusqu'au 6 octobre 2021, avec l'opportunité de décrocher une subvention pour des projets d'une durée d'un an. Lancé en 2009 et soutenu par le Conseil départemental, la Direction des services départementaux de l'Éducation nationale et la Fondation XXX, le programme Odyssée Jeunes a deux objectifs forts : favoriser la mobilité et l'ouverture culturelle des collégiens du département au travers d'un voyage scolaire mais aussi permettre au plus grand nombre de pouvoir en bénéficier et notamment les collégiens issus des familles les plus modestes. Tous les projets pédagogiques qui incluent un voyage scolaire doivent répondre à une des thématiques suivantes : découverte et apprentissage d'une langue étrangère, éducation à la citoyenneté, découverte de lieux de mémoire et historiques, découverte des sciences, éducation au développement durable, éducation artistique et patrimoine, découverte de l'économie, des métiers et des formations. Avec une nouveauté cette année dans l'appréciation des candidatures : des points de bonus écologiques seront attribués aux projets qui cherchent à limiter ou réduire leur impact sur l'environnement.

## DOCUMENT 13

Code de l'éducation : (version en vigueur au 10 octobre 2021).

### > Article L121-1

Modifié par LOI n°2021-1109 du 24 août 2021 - art. 32

Les écoles, les collèges, les lycées et les établissements d'enseignement supérieur sont chargés de transmettre et de faire acquérir connaissances et méthodes de travail. Ils contribuent à favoriser la mixité et l'égalité entre les hommes et les femmes, notamment en matière d'orientation. Ils concourent à l'éducation à la responsabilité civique, y compris dans l'utilisation d'internet et des services de communication au public en ligne, et participent à la prévention de la délinquance. Ils assurent une formation à la connaissance et au respect des droits de la personne ainsi qu'à la compréhension des situations concrètes qui y portent atteinte. Ils dispensent une formation adaptée dans ses contenus et ses méthodes aux évolutions économiques, sociales et culturelles du pays et de son environnement européen et international. Cette formation peut comprendre un enseignement, à tous les niveaux, de langues et cultures régionales. L'éducation artistique et culturelle ainsi que l'éducation physique et sportive concourent directement à la formation de tous les élèves. Dans l'enseignement supérieur, des activités physiques et sportives sont proposées aux étudiants. Les écoles, les collèges et les lycées assurent une mission d'information sur les violences, y compris en ligne, et une éducation à la sexualité ainsi qu'une obligation de sensibilisation des personnels enseignants aux violences sexistes et sexuelles ainsi qu'aux mutilations sexuelles féminines et à la formation au respect du non-consentement.

### Article R421-54

Les actes relatifs au fonctionnement de l'établissement qui, pour devenir exécutoires en application du I de l'article L. 421-14, sont transmis au représentant de l'Etat ou, par délégation de ce dernier, à l'autorité académique sont les délibérations du conseil d'administration relatives :

- a) A la passation des conventions et contrats, et notamment des marchés ;
- b) Au recrutement de personnels ;
- c) Au financement des voyages scolaires.

Ces délibérations sont exécutoires quinze jours après leur transmission.

### Article R421-55

Les délibérations du conseil d'administration portant sur le contenu ou l'organisation de l'action éducatrice dont le caractère exécutoire est, en application du II de l'article L. 421-14, subordonné à leur transmission au recteur d'académie sont celles relatives :

- 1° Au règlement intérieur de l'établissement ;
- 2° A l'organisation de la structure pédagogique ;
- 3° A l'emploi de la dotation horaire globalisée ;
- 4° A l'organisation du temps scolaire ;
- 5° Au projet d'établissement.

Ces délibérations deviennent exécutoires quinze jours après leur transmission.

### Article R421-56

Le représentant de l'Etat, le recteur d'académie et la collectivité territoriale de rattachement ont accès, sur leur demande, à l'ensemble des actes et documents relatifs au fonctionnement de l'établissement.

...

### Article R421-59

Le projet de budget est préparé par le chef d'établissement. Il doit être soumis au vote du conseil d'administration et adopté en équilibre réel dans le délai de trente jours suivant la notification de la participation de la collectivité territoriale de rattachement.

Il est transmis à la collectivité de rattachement ainsi qu'au recteur d'académie dans les cinq jours suivant le vote.

Il devient exécutoire dans un délai de trente jours à compter de la dernière date de réception par les autorités mentionnées ci-dessus, sauf si la collectivité de rattachement ou le recteur d'académie a fait connaître son désaccord motivé sur le budget. Dans ce cas ou lorsque le budget n'est pas adopté dans les trente jours suivant la notification de la participation de la collectivité de rattachement, il est fait application de la procédure prévue aux e et f de l'article L.421-11.

Le budget est transmis à l'agent comptable dès qu'il est adopté ou réglé.