



COMMUNIQUÉ DE PRESSE

24 janvier 2023

Rapport public thématique

MOBILISER LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE AUTOUR DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT

En dépit d'une dépense nationale d'éducation supérieure à la moyenne des pays de l'OCDE, le système éducatif français peine à produire des résultats satisfaisants. Malgré les objectifs d'égalité, l'uniformité nationale formelle s'accommode d'inégalités réelles de traitement des élèves et d'une faible mixité scolaire. Notre système éducatif souffre en particulier d'un pilotage très centralisé, même si les lycées et les collèges ont le statut d'établissements publics locaux d'enseignement (EPL). Dans son enquête, la Cour des comptes s'est intéressée à la manière dont les établissements scolaires peuvent se mobiliser pour bâtir un projet pédagogique adapté aux spécificités de leurs élèves, dans le but d'améliorer leur réussite. Elle a examiné les capacités d'action des établissements, et ses constats la conduisent à recommander de renforcer le rôle des chefs d'établissement et à moduler davantage l'attribution des moyens aux EPLE pour tenir compte de leurs difficultés

Un projet d'établissement encore trop peu mobilisé

Chacun des collèges et des lycées doit, comme l'impose le code de l'éducation, se doter d'un projet d'établissement fixant les choix pédagogiques et la politique éducative pour une durée de trois à cinq ans. Il s'agit d'adapter le cadre scolaire national aux caractéristiques des élèves de l'établissement, pour favoriser leur réussite. Or, la moitié des établissements n'est pas dotée d'un tel projet, et, parmi ceux qui le sont, la qualité de la démarche et la portée du document sont très inégales.

Des marges de manœuvre insuffisamment exploitées

Au-delà de l'autonomie juridique que les textes réglementaires accordent aux EPLE, leur capacité d'action se décline à plusieurs niveaux incluant la gestion des ressources humaines, l'organisation des enseignements et le pilotage pédagogique et éducatif qui résulte précisément de la construction de leur projet d'établissement, adapté aux besoins des élèves et aux spécificités du territoire. Or, en dépit de l'affichage d'une autonomie formelle, les marges de manœuvre des établissements ne sont pas toujours suffisamment mises à profit. Avec des situations comparables et des moyens d'enseignement analogues, deux établissements peuvent avoir des résultats très différents en matière de réussite scolaire. C'est pourquoi la Cour recommande au ministère de renforcer le rôle des chefs d'établissement et de revoir les modalités d'allocation des moyens aux EPLE.

Une autonomie juridique formelle et limitée

En se fondant sur l'observation d'une quarantaine d'établissements, la Cour a cherché à comprendre quels étaient les leviers dont disposent les établissements et la façon dont ils s'en emparaient. De nombreux freins, autant liés à la gouvernance des EPLE qu'à l'hétérogénéité des acteurs de la communauté éducative qu'il faut parvenir à mettre en synergie (institution scolaire, enseignants, parents d'élèves, collectivités territoriales), peuvent en effet limiter la capacité de mobilisation sur un projet collectif pour améliorer la réussite des élèves. A ces difficultés s'ajoutent les effets d'un modèle de gestion rigide et très centralisé, ainsi que la capacité variable des chefs d'établissement à fédérer leurs équipes pédagogiques.

Renforcer les capacités d'action des chefs d'établissement

Le chef d'établissement est un acteur-clé dans la conduite d'un projet pédagogique et éducatif. Il lui revient d'engager une dynamique collective au sein de l'établissement et d'en assurer le suivi au quotidien. Si des évolutions positives sont intervenues ces dernières années pour renforcer son rôle d'encadrant de proximité, les leviers à sa disposition, notamment en matière d'évaluation des enseignants, sont encore limités. Les marges de manœuvre dont il dispose ne lui permettent guère de motiver son équipe et de mieux rétribuer ceux de ses membres les plus investis. Face à ce constat, la Cour appelle à une évolution des conditions d'exercice professionnel des chefs d'établissement pour en faire de véritables cadres dirigeants au sein de l'institution - ce qui doit passer par un renforcement de leur parcours de formation, un meilleur accompagnement, et une modernisation de la gestion de leur carrière.

Moduler davantage l'allocation des moyens aux EPLE

Le système scolaire français s'appuie sur une logique d'allocation des moyens éducatifs globalement uniforme. Le critère principal demeure, le plus souvent, le nombre d'élèves fréquentant l'établissement rapporté à un nombre de divisions (classes). Les résultats et la situation sociale des élèves, tout comme le contexte géographique, ne sont pas pris en compte de manière suffisante et systématique. Pour contrecarrer cette situation, la Cour estime que l'efficacité des moyens attribués aux établissements serait mieux assurée si les modalités d'allocation intégraient davantage les résultats des évaluations et les contraintes pesant sur le lieu d'implantation de l'EPLE, et si elles étaient mieux coordonnées avec les interventions des collectivités territoriales.

[Lire le rapport](#)

CONTACT PRESSE :

Julie Poissier ■ Responsable des relations presse ■ T 01 42 98 97 43 ■ 06 87 36 52 21 ■ julie.poissier@ccomptes.fr
 @Courdescomptes  ccomptes  Cour des comptes  Cour des comptes