

Atelier 5. L'autonomie des EPLE : jusqu'où ?

personnes-ressources : Lydie KLUCIK, Proviseur du lycée Jean Macé, Rennes
Annie POSTIGO-OILLIC, Directrice du lycée Jeanne d'Arc, Rennes

La relative autonomie des EPLE dans les domaines financier, administratif et pédagogique est une réalité depuis leur création en 1983 et la définition de leur fonctionnement dans le décret 85-924 du 30 août 1985 modifié. L'intérêt de cette évolution est incontesté, et personne ne songerait à réclamer le retour à une époque où l'État attribuait des subventions strictement affectées, où Inspection académique et Rectorat arrêtaient dans le détail les structures pédagogiques des établissements secondaires.

Pourtant, les interrogations et les débats n'ont jamais cessé depuis 20 ans sur la véritable portée, la légitimité et les limites de cette autonomie.

L'autonomie financière est actuellement la plus satisfaisante et la moins remise en question : les subventions attribuées par les collectivités locales permettent, dans la plupart des Régions et dans de nombreux départements, de donner une traduction concrète à la politique d'établissement et de dégager des possibilités intéressantes, au-delà de la satisfaction des besoins incompressibles.

Par contre, l'exploitation des marges d'autonomie dans les domaines administratif et pédagogique est beaucoup plus délicate. Elle repose en grande partie sur l'aptitude du chef d'établissement à identifier tous les leviers possibles du changement, à ouvrir le débat et à s'appuyer sur le jeu des acteurs, à découvrir les ressorts de l'action collective, à l'organiser, à lui donner un sens. Elle réside dans sa capacité d'interprétation de ces marges – non pas au sens d'une action biaisée, arbitraire et tendancieuse, mais au sens musical du terme : il est celui qui traduira une partition imposée de façon juste ou erronée, laborieuse ou inspirée.

On voit tout de suite que c'est dans les modalités d'organisation de cette autonomie, et en particulier dans sa mise en œuvre particulière au sein du projet d'établissement, que vont se cristalliser les difficultés.

Le premier obstacle réside justement dans l'affaiblissement de la politique de projet. Le projet, malgré son inscription dans la loi d'orientation de 1989, n'apparaît pas toujours comme une priorité nationale. Cela s'explique peut-être par une relative méfiance vis-à-vis de dérives locales, toujours possibles dans la mesure où l'évaluation, corollaire indispensable de l'autonomie, reste un point faible et n'assure pas sa fonction régulatrice.

Une seconde difficulté – et non la moindre – provient de ce que la force de persuasion et la capacité de mobilisation du chef d'établissement se heurtent plus d'une fois au scepticisme d'une partie du corps enseignant, et cela pour deux raisons qui dépassent l'habituelle revendication de l'exclusivité pédagogique. D'une part, toute institution tend à trouver sa justification dans la reproduction d'un certain fonctionnement oubliés des finalités – en l'occurrence éducatives. D'autre part, à une époque de régulation budgétaire qui n'épargne aucun état européen, nos enseignants ont beau jeu de dénoncer un discours officiel en contradiction avec les pratiques et sans rapport avec leurs attentes déclarées.

Dans un contexte législatif en évolution – LOLF, projet de loi sur les responsabilités locales, sur l'apprentissage ou sur la formation professionnelle – la question de l'autonomie de l'EPL ne pourra faire l'économie d'une réflexion aboutie sur les points suivants :

- l'implication de chaque personnel dans le projet,
- l'accroissement des compétences et des pouvoirs reconnus à la fois au conseil d'administration et au chef d'établissement, en particulier dans le domaine de la pédagogie,
- la place du cadrage national et du pilotage académique.

Lydie KLUCIK,
Proviseur du lycée Jean Macé, Rennes

« L'autonomie est plus un état d'esprit qu'une réalité juridique » (Claude Pair). Chef d'établissement dans le réseau privé sous contrat, je me suis toujours étonnée des marges de manœuvre que nous avons et du peu d'audace que nous mettions parfois à les utiliser. La simple application des textes officiels – circulaire de rentrée 2004, projet de l'académie de Rennes, par exemple – nous incite à l'initiative, à la souplesse, à l'adaptation aux besoins de nos élèves afin de décliner les priorités nationales et locales. Les responsables de l'enseignement catholique dans la continuité des Assises, au sein d'instances telles que l'Observatoire national de pédagogie, nous encourageant aussi à analyser, évaluer, et mutualiser les démarches innovantes.

Les conditions existent donc. Et pourtant sur le terrain, nous devons sécuriser les équipes enseignantes, parfois d'ailleurs en ayant recours aux inspecteurs régionaux, face à toute initiative quelque peu significative.

Pourquoi cette timidité dans l'exercice de l'autonomie ?

Elle s'est développée dans l'organisation administrative. Nous avons depuis des années le choix dans la mise en place de relais, et les conseils de direction sous des modalités diverses contribuent à aider le chef d'établissement dans sa gestion et son pilotage. Cependant, l'exercice est plus périlleux lorsqu'il s'agit d'autonomie pédagogique, surtout si celle-ci ne concerne plus seulement quelques dispositifs en périphérie, mais s'attache au cœur même de l'organisation du temps scolaire et des pratiques pédagogiques. Il s'avère très difficile pour un chef d'établissement de déstabiliser l'existant. En effet, « l'autonomie décentralise aussi les débats et les conflits, les désordres et les incertitudes » (Perrenoud 2001) et dans notre réseau, la culture du consensus et la peur de la confrontation nous paralysent parfois. Le plus gros risque est en fait l'absence de contractualisation et les dérapages qui peuvent en découler. La régulation qui se met en place au sein même du réseau dans la confrontation des expériences innovantes doit nous inciter à aller de l'avant.

En fait l'autonomie ne se décrète pas, elle se conquiert, elle se forge, elle prend du temps, de l'énergie de la part de tous les acteurs. Elle exige du pilote une capacité à clarifier, à rendre lisible une politique croisant des orientations nationales et des exigences locales. Il lui faut à la fois respecter les initiatives individuelles, gérer l'investissement de chacun dans les projets, redonner constamment du sens et de la cohérence globale, piloter avec fermeté dans une responsabilité partagée. Le travail d'équipe, l'ouverture d'un réel débat contribuent à forger progressivement une culture commune, une identité, voire une fierté partagée. Mais, je le répète, c'est un exercice difficile, exigeant, parfois périlleux.

Pourtant l'enjeu est de taille et au-delà des textes qui donnent les pistes à suivre, il nous faut des réalités locales encourageantes. Le décalage est déconcertant entre le ton des textes et l'approche strictement comptable de nos structures et moyens. Je ne parle pas de la réduction même de ces moyens, mais – sous prétexte de l'informatisation généralisée – l'approche qui en est faite se refuse à prendre en compte des options et priorités politiques de l'établissement. De même, dans notre réseau d'enseignement privé sous contrat, si nous avons heureusement dépassé la confusion « indépendance et autonomie », si le travail en réseau des divers établissements pousse à la mise en cohérence globale, il ne faudrait pas non plus remettre en cause le principe d'identité forte de chaque établissement.

Les conditions de l'autonomie au sein de l'établissement sont la responsabilisation des acteurs, la confiance ambiante ; elles doivent également être insufflées de l'extérieur.

Annie POSTIGO-OILLIC,
Directrice du lycée Jeanne d'Arc, Rennes
MJENR