



## L'autonomie scolaire: pourquoi faire?



**Jean Hindriks**  
Senior fellow

**Si on veut revaloriser l'enseignement, on doit commencer par laisser le soin aux enseignants de valoriser leur métier. Si on veut des écoles performantes, on doit renforcer le pouvoir du directeur en échange d'une responsabilité accrue et encadrée.**

### **Pourquoi l'école flamande est plus performante ?**

Dans une recherche récente avec des collègues de l'Université de Gand, nous avons cherché à expliquer pourquoi l'école flamande fait mieux que l'école francophone. Notre recherche, qui s'appuie sur les données de l'enquête PISA 2006, a mis en évidence un résultat nouveau: l'importance de l'autonomie des directeurs et enseignants. Pour arriver à ce résultat, nous avons procédé en deux temps.

Dans un premier temps, nous avons mesuré la performance des écoles flamandes et francophones définie sur base des résultats scolaires en mathématique, lecture et science, en tenant compte de l'origine sociale ou immigrée de chaque élève et de la composition sociale de chaque école. Sur base d'un échantillon de 4125 élèves néerlandophones répartis dans 269 écoles flamandes et de 2211 élèves francophones répartis dans 176 écoles francophones, nous avons démontré que l'école flamande obtenait de meilleures performances, indépendamment de l'origine sociale ou immigrée des élèves.

## L'autonomie scolaire: pourquoi faire?

Dans un second temps, nous avons cherché à comprendre pourquoi l'école flamande faisait mieux. Après de nombreuses tentatives infructueuses, un résultat tout à fait surprenant a enfin fait surface. Il est apparu en effet très distinctement que l'autonomie des directeurs et enseignants (plus grande en Flandre) explique les écarts d'efficacité (jusqu'ici non expliqués) entre les écoles flamandes et francophones.

### L'autonomie scolaire, c'est quoi ?

Quand on parle d'autonomie scolaire en Belgique, et tout particulièrement du côté francophone, généralement, pas mal de gens frémissent en pensant tout de suite aux politiques d'inscriptions et aux méthodes d'évaluation. Mais ce n'est pas de cela qu'il s'agit ici. Il s'agit en fait du pouvoir effectif d'une école sur la gestion de ses ressources humaines (recrutement, nomination, licenciement), la gestion budgétaire (formation et allocation des budgets) et le contrôle de ses objectifs et méthodes pédagogiques. C'est une mesure « subjective » de l'autonomie puisqu'elle se base sur les réponses des directeurs d'écoles au questionnaire PISA 2006 sur l'autonomie scolaire. Elle reflète donc un pouvoir effectif ou réel du directeur et des enseignants qui peut parfois s'écarter du pouvoir formel qui leur est conféré. C'est une mesure de l'autonomie qui ne concerne pas la politique de sélection des élèves qui fait l'objet d'un questionnaire distinct auprès des responsables des établissements scolaires. C'est une mesure de l'autonomie qui ne s'oppose pas à des évaluations externes et à la définition de socles de compétences communs. C'est une mesure de l'autonomie qui concerne exclusivement les équipes pédagogiques

et pas les pouvoirs organisateurs.

### **Autonomie: entre méfiance et confiance**

Ce degré d'autonomie est trois fois plus élevé dans l'école flamande que dans l'école francophone (87% contre 31%) et il n'y a pas de grandes différences entre réseau libre et réseau officiel.

En Communauté française, l'autonomie des directeurs et enseignants est de 26% dans l'officiel contre 34% dans le libre. En Communauté flamande, le degré d'autonomie est de 82% dans l'officiel contre 89% dans le libre. Nous savons que demander plus d'autonomie pour les directeurs et les enseignants peut réveiller de vieilles tensions et perturber des équilibres délicats. Mais il faut se rendre à l'évidence. On ne va pas résoudre le malaise des enseignants en leur retirant le contrôle des méthodes pédagogiques et de l'évaluation de leur enseignement. On ne va pas responsabiliser effectivement les directeurs sans leur donner un pouvoir effectif sur la gestion des

ressources humaines et des budgets. Aujourd'hui, si un directeur d'une école francophone souhaite récompenser un enseignant pour la qualité de son travail, il n'a souvent pour seule option que de lui réduire sa charge d'enseignement. C'est tout de même paradoxal, non ? Si on veut revaloriser l'enseignement, on doit commencer par laisser le soin aux enseignants de valoriser leur métier. Si on veut des écoles performantes, on doit renforcer le pouvoir du directeur en échange d'une responsabilité accrue et encadrée. L'idée de conférer plus d'autonomie aux écoles francophones



*Les écoles*

*flamandes sont plus*

*performantes car*

*elles sont trois fois*

*plus autonomes*

*que les écoles*

*francophones*



## L'autonomie scolaire: pourquoi faire?

peut sembler saugrenue étant donné le climat de méfiance entre les écoles et l'administration de la Communauté française. Et pourtant, la Flandre y est bien arrivé et la Finlande a poussé l'autonomie scolaire encore plus loin.

### L'autonomie en Finlande

La Finlande, on le sait tous, est championne toute catégorie des performances scolaires: première en math, première en science, première en lecture, et tout cela avec une mixité sociale maximale. Pourtant, la Finlande, on le sait moins, ne cesse de sabrer dans la bureaucratie. Et ça fonctionne. Contrairement à nos écoles, tous les établissements de la Finlande sont sous la juridiction des municipalités (équivalent des villes et communes chez nous). Ce sont elles qui paient les professeurs et assurent la gestion des immeubles consacrés à l'enseignement primaire et secondaire. Les directeurs d'école finlandais ont un rôle beaucoup plus important que leurs vis-à-vis francophones. Ils recrutent eux-mêmes les enseignants qui travaillent dans leur institution, en recevant les c.v. des candidats potentiels et en leur faisant passer des entretiens. Ils ont également une grande discrétion quant à la façon dont est investi le budget de leur établissement.

Le régime minceur imposé à la bureaucratie scolaire finlandaise a débuté en 1985 avec l'abolition des «gouvernements de comtés». Ces entités avaient alors la responsabilité de déterminer le budget des écoles et de dresser des plans de réussite. En abolissant ces structures, on a

économisé de l'argent qui a été réinvesti sur les jeunes en difficulté scolaire. À l'heure actuelle, moins de 400 employés travaillent au ministère de l'Éducation de Finlande, contre 1.600 dix ans plutôt.

**Jean Hindriks**

Senior fellow

Publié dans *La Libre* du 1 février 2010

Onafhankelijke denktank en doetank voor duurzame economische groei en sociale bescherming.  
"Think-tank" et "do-tank" indépendant pour une croissance économique et une protection sociale durables.