

# L'autonomie des établissements scolaires en Suisse

Interview de Karl OBRIST,  
chef d'établissement du lycée Oberwil, canton de Bâle-Campagne en Suisse.

**On oppose traditionnellement les systèmes de modèle napoléonien et les systèmes éclatés laissant une large part d'initiative aux pouvoirs publics régionaux et locaux.**

**Longtemps les comparatistes ont opposé le modèle français de centralisation au « local gouvernement » britannique, idéal type de décentralisation. Les réformes intervenues depuis 20 ans dans toute l'Europe rendent cette classification inadéquate.**

**La recherche d'une meilleure efficacité dans le fonctionnement des administrations scolaires anime les fréquents mouvements de réforme. Faute d'un modèle commun, des constantes existent: l'État n'est jamais absent, la commune s'impose comme échelon de proximité et la région a une place spécifique de plus en plus importante.**

**Selon son histoire chaque pays a apporté sa réponse, produit de l'histoire, au problème du niveau de la gestion des affaires scolaires.**

**Comparaison n'est pas raison, une orientation politico stratégique ou une innovation naît dans un contexte national précis, il peut en prédéterminer le sens mais n'est en général pas exportable.**

**L'intérêt pour l'information et la comparaison internationale est de faire réfléchir à d'autres voies possibles d'action et de vérifier à quelles conditions d'adaptation au contexte national elles pourraient significativement répondre aux questions clé soulevées. En outre, il y a très peu d'informations accessibles sur les résultats des changements opérés. On dispose davantage d'information sur les législations et les structures que sur l'impact réel que ces éléments auraient pu avoir.**

**Parmi les transformations récentes figurent en bonne place des modalités diverses de décentralisation, supportées accroître par un transfert des responsabilités de gestion à la périphérie, l'efficacité des systèmes.**

**Voici le témoignage, qui peut nous surprendre, d'un collègue suisse recueilli pour « Direction » par Paule Beaufils.**

Donatelle POINTEREAU

## Remarques préalables de Karl Obrist

Le système scolaire suisse est hautement décentralisé; l'école est, selon la constitution fédérale, du ressort des 26 cantons. Il y a donc 26 « ministres » de l'instruction publique, 26 lois sur la formation scolaire, mais aucun ministre (ni ministère) au niveau fédéral.

Il y a cependant, en Suisse, quant aux écoles, des valeurs et des traditions communes, ainsi par exemple un système de démocratie directe très développé, le respect des minorités, le respect des traditions locales et linguistiques (quatre langues officielles), des systèmes scolaires sélectifs.

Le statut de fonctionnaire pour les enseignants a été abrogé dans la plupart des cantons, ils ont en général avec leurs écoles un contrat de droit public.

Pour la plupart des professions, la formation professionnelle, appelée apprentissage, est duale: formation en entreprise et formation scolaire parallèles. Ainsi le taux d'élèves qui atteignent la maturité universitaire (baccalauréat, un certificat qui assure l'admission aux études universitaires sans autre condition) est d'environ 20 % d'une classe d'âge.

Dans mes réponses je prendrai surtout en considération la situation que je connais le mieux, celle de mon canton qui est celui de Bâle-Campagne. Les différences existent, notamment d'une région linguistique à l'autre.

### Quelles sont les responsabilités propres du chef d'établissement ?

De façon générale: il est responsable du bon fonctionnement pédagogique et administratif de l'établissement et le représente auprès des autorités et du public. Il doit assurer des contrôles de qualité. Dans certains cantons il y a un contrat de prestations entre le directeur et le canton. Le chef partage et répartit les dossiers avec les adjoints selon un règlement interne. La direction d'un établissement est donc



Remarquez que le chef d'établissement et les adjoints continuent à enseigner; ils ont un horaire réduit, dans mon canton 4 – 6 leçons hebdomadaires pour le recteur, 6 leçons pour les adjoints. Les chefs d'établissement ne sont pas perçus comme un « corps à part », aussi n'y a-t-il pas de syndicat de chefs d'établissement. Dans certains cantons ils ne peuvent remplir cette fonction que pendant une durée limitée, au maximum pendant 12 ans par exemple, ensuite ils retournent dans l'enseignement.

### Responsabilités financières

Le chef d'établissement propose aux instances cantonales un budget pour l'année à venir: il contient une somme fixe pour les salaires du personnel, une partie variable pour les dépenses dont l'école peut décider. Les propositions de budget sont à justifier. Le budget est accepté ou rejeté; dans ce dernier cas il doit être corrigé et soumis de nouveau. Le chef est ensuite responsable de la gestion des finances dans le cadre du budget admis (sauf les salaires).

Dans certains cantons les finances se règlent d'après le contrat de prestations mentionné plus haut.

### Responsabilités en matière de choix de personnel

L'engagement du personnel technique et administratif relève de la compétence de la direction d'établissement, les adjoints y participent en général. L'école fait paraître l'annonce comme dans le privé et sélectionne les candidat(e)s. Les conditions de travail sont définies par une base légale cantonale.

L'engagement du personnel enseignant avec un contrat de durée limitée est sous la responsabilité de la direction.

La titularisation (contrat à durée indéterminée) du personnel enseignant est en général du ressort du conseil scolaire de l'établissement. Elle se fait après un processus de sélection (formation, diplômes, expériences professionnelles, CV., références, interview, leçon d'essai etc.) en collaboration avec la direction. Sont prises en compte également les compétences «latérales» dont l'école peut profiter. Quelquefois on a recours à l'avis d'un expert venant de l'extérieur pour plus d'objectivité.

Les horaires au lycée sont pour les professeurs plus «lourds» en Suisse qu'en France: 22 – 24 périodes par semaine, pas «d'allègement» selon la formation (comme par exemple pour les agrégés en France).

Les enseignants peuvent être licenciés selon les conditions du contrat (par ex: manque de compétences dans la pratique professionnelle, manque de travail, déficit dans les compétences «humaines» appelées en Suisse compétences sociales et personnelles). Un licenciement est toujours une procédure complexe, les possibilités de recours sont bien sûr prévues.

### Responsabilités en matière de choix d'élèves

« Mon » établissement est un lycée, donc du secondaire II, post-obligatoire. Les élèves doivent remplir certaines conditions pour y être admis; dans d'autres cantons il y a un examen d'admission pour le même type d'école. Une fois admis, les élèves doivent, pour être promus, remplir les conditions de promotion à la fin du semestre; s'ils ne le font pas deux fois de suite, ils doivent répéter l'année.

### Qui sont vos tutelles et quelles sont leurs responsabilités ?

C'est d'une part le département, donc le «ministère» cantonal pour tout ce qui est loi, règlements; le conseil scolaire (Schulrat) pour le programme de l'école,

les questions de personnel, les recours contre des notes etc.

### Qui vous recrute et à qui rendez vous des comptes ?

On ne rend pas vraiment des comptes, mais en principe c'est le conseil scolaire. Pour le recrutement des chefs d'établissement et des adjoints il y a d'abord la publication du poste à pourvoir, ensuite une procédure de sélection à laquelle participent aussi les enseignants (en délégation); il y a en général différents audits (réunion des enseignants et commission scolaire). Le corps enseignant a dans beaucoup de cantons le droit de proposition (1 – 2 candidat(e)s). Dans mon canton la nomination est décidée par la commission scolaire depuis peu; avant c'était le gouvernement du canton.

### Qui vous évalue ? Qui vous rémunère ?

Évaluation par la commission scolaire d'une part, par le corps enseignant d'autre part (système élaboré en commun). La rémunération est assurée par le canton, d'après le règlement respectif du canton.

### Quels sont les points positifs et les points négatifs de votre situation ?

A mon avis:

Points positifs: plus de transparence dans les processus, plus d'engagement personnel de la part de tous les acteurs parce qu'ils se sentent directement impliqués et moins comme une petite roue dans un grand mécanisme impersonnel, plus de proximité élèves <-> enseignant(e)s <-> autorités, pas de scission entre la hiérarchie administrative et pédagogique, possibilité d'influencer des processus (par exemple les programmes), acteurs moins politisés.

Points négatifs: Différences de conditions de travail d'un canton à l'autre (par exemple salaire), difficultés pour des familles qui déménagent d'un canton à l'autre et qui se voient confrontées à un système scolaire différent, manque pour toute la Suisse de standards en matière de formation (définition d'exigences minimales), lenteur des processus démocratiques (qui impliquent par ex. la consultation, chère aux Suisses: avant de prendre une décision on demande l'avis aux institutions et aux acteurs concernés); une certaine harmonisation serait souhaitable ou même nécessaire aujourd'hui.

### Comprenez-vous les craintes suscitées par la décentralisation ?

Je comprends mal ces inquiétudes. Je craindrais plutôt un appareil hiérarchique que je subirais sans pouvoir l'influencer. L'autonomie permet aux acteurs de participer au processus de décision et au chef d'établissement de participer aux décisions concernant le personnel. En Suisse, le chef d'établissement joue un rôle dans la définition des contenus pédagogiques. Il partage les mêmes buts que les enseignants; ensemble ils contournent les mêmes caps. Nous n'avons pas deux corps qui agissent selon leur propre identité professionnelle. Tout cela ne veut pas dire qu'en Suisse les discussions et les problèmes n'existent pas. Loin de là.

D'après mon expérience l'égalité de chances pour les élèves n'est garantie ni par un système centralisé, ni par un système décentralisé; dans les deux conceptions les chances des élèves se définissent beaucoup plus par des contingences extrascolaires que par un système éducatif cohérent dans tout le pays.

# Élections des représentants du SNPDEN à l'étranger

**Personnels de direction en Belgique : Après des mois d'affrontements, la médiane a été trouvée entre la liberté totale des pouvoirs organisateurs (PO) et la demande syndicale que ceux-ci justifient leur choix. Une petite révolution... dans un univers décentralisé.**

Le projet de statut du directeur d'école, en chantier depuis le printemps 2002, est prêt. Pour être directeur, il faudra désormais avoir suivi (et réussi) une formation de 120 heures, qui portera sur trois axes : relationnel, administratif et pédagogique. Un volet de 60 heures sera commun à tous les futurs directeurs ; 60 heures seront propres à chaque réseau d'enseignement (chacun ayant ses spécificités pédagogiques, administratives). La maîtrise des matières communes sera évaluée par un jury formé de fonctionnaires, de directeurs désignés par les fédérations de PO (pouvoirs organisateurs), de professeurs de pédagogie et des syndicats.

Ces dispositions ne visent pas les directeurs déjà en poste. Le décret attribue aussi, pour tous les directeurs, en place et à venir, des missions : coordination de l'équipe pédagogique, susciter l'esprit d'équipe... Le PO affinera le cahier des charges de son directeur en lui remettant une lettre de mission adaptée aux spécificités du lieu. Cette lettre de mission, qui sera renouvelée tous les six ans, devra être soumise à l'avis préalable du directeur et des syndicats de l'école. Ce chapitre concerne tous les directeurs en place et à venir. Le recrutement d'un directeur pourra se faire sur le territoire de toute la Communauté française de Belgique. Dans les réseaux publics (Communauté, communes, provinces), les PO doivent motiver le choix de leur directeur. Si plusieurs candidats sollicitent le poste, on choisit par comparaison des titres et mérites (diplômes, ancienneté). Dans le réseau de l'enseignement libre, il suffira d'établir un profil du futur directeur, après consultation des syndicats. Le profil fixé, le PO procédera à un appel aux candidats au terme duquel il devra expliquer son choix. Une fois choisi, le directeur est en stage pendant 2 ans avant d'être nommé à la fonction. Après un an, le PO procède à une évaluation. Elle doit aboutir aux mentions favorables, réservées ou défavorables. Selon la mention obtenue, une seconde évaluation est décidée dans un délai d'un an, le stage est allongé d'un an ou il prend fin d'office et l'agent retourne à sa fonction d'origine. Le directeur sera évalué par le PO tous les 5 ans à dater de sa nomination, essentiellement sur le respect de sa lettre de mission. L'évaluation ne mènera à aucune forme de sanction mais pourra conduire à une formation complémentaire ou une adaptation de la lettre de mission. Elle concerne tous les directeurs, en place et à venir.

D'après le journal *Le Soir* du 21 janvier

## PROCÈS VERBAL DE LA COMMISSION NATIONALE DE CONTRÔLE DU JEUDI 12 FÉVRIER 2004

### Présents :

**G. Allemand, JC Guimard, A. Ouaggini**

### Excusés :

**B. Lefèvre, M. Zimmermann**

Nombre d'inscrits	132
Nombre de votants	68
Nombre de bulletins nuls	27 (15 votes nonidentifiables – 8 votes sans double enveloppe – 4 votes nuls ordinaires)
Nombre de suffrages exprimés	41

Afrique	5 exprimés	1 nul
Afrique du Nord	11 exprimés	
Europe	8 exprimés	1 nul
Amérique du Nord	2 exprimés	
Amérique du Sud	7 exprimés	
Asie	8 exprimés	2 nuls
<b>Totaux</b>	<b>41 exprimés</b>	<b>4 nuls</b>

## RÉSULTATS

**Election du responsable étranger et son adjoint :**  
**Max PATIES et Michel THOMAS** sont déclarés élus

**Responsable du secteur Afrique :**  
**CAUET Francis** est déclaré élu

**Responsable du secteur Afrique du Nord**  
**THOMAS Michel** est déclaré élu

**Responsable du secteur Amérique du Nord**  
Aucun candidat

**Responsable du secteur Amérique du Sud**  
**PASQUIOU Jean Pierre** est déclaré élu

**Responsable du secteur Asie**  
**CUZIN Alain** est déclaré élu

**Responsable du secteur Europe**  
**PATIES Max** est déclaré élu