

Colloque international  
**Gouvernance et recherche en éducation**  
20-21 avril 2016, Bienne (Suisse)

**SYMPOSIUM**

Coordinateur du symposium

Nom, prénom	Perrenoud Olivier
Fonction	Professeur formateur
Affiliation / Institution	HEP Vaud, LEAD
Courriel	olivier.perrenoud@hepl.ch

Mots-clés

**Quelle(s) pratique(s) de gouvernance au sein des institutions de formation à l'ère du *New Public Management* ?**

Les politiques et les modes de gouvernance du monde éducatif ont largement évolué au cours des dernières décennies avec notamment la volonté d'améliorer les résultats des élèves et des étudiants et l'apparition plus généralement de *nouvelles pratiques de régulation dans la gestion de l'éducation* (Pelletier, 2009). Les systèmes éducatifs connaissent de profondes mutations qui dépassent « le cadre strict de l'école, à travers notamment l'évolution du rôle de l'État, la décentralisation et le développement de nouvelles pratiques de gestion, inspirées du management des entreprises » (Matringe, 2012, p. 36). Les réformes des politiques de gouvernance modifient ainsi peu à peu le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation des systèmes éducatifs cantonaux. Aujourd'hui, la gestion est axée sur les résultats en articulant à la fois des outils de planification dans une logique de standardisation et des procédures de reddition de comptes accompagnées de nombreux indicateurs (système de gestion appelée communément *accountability*). « Des nations aux élèves, en passant par les établissements et les enseignants, tout le monde est jaugé, classé, monitoré, situé sur une échelle qui doit moins étayer que prévenir la discussion par la production d'*évidences* mathématisées (Champy, 2009 ; Keane, 2009) » (Maulini, 2010, p.6).

Les nouveaux modes de pilotage des systèmes éducatifs imposent ainsi aux établissements de formation à tendre vers une gestion efficace et autonome (Maroy, 2013), avec l'idée de rendre les institutions redevables en matière d'efficacité et de réussite. En conséquence, les responsables se voient octroyés de nouvelles responsabilités : mise en œuvre des nouveaux modes de gouvernance à l'échelle locale, implantation des réformes, amélioration de la qualité des apprentissages et développement professionnel des collaborateurs, dans une perspective d'organisation apprenante. Par cascade, le monitoring de l'éducation se rencontre donc au niveau national, cantonal et au niveau de chaque établissement de formation. Et assurément, l'ensemble des acteurs de l'encadrement intermédiaire doivent alors développer des capacités réflexives et analytiques des données recueillies à des fins déclarées de pilotage et à des utilisations multiples et polymorphes.

L'objectif de ce symposium sera d'analyser les effets de ces nouveaux modes de gouvernance dans lesquelles l'évaluation est devenue permanente en répondant aux questions suivantes : De quelles manières se répartissent les pouvoirs au sein des institutions de formation à l'ère du *New Public Management* ? Comment les responsables de ces institutions se saisissent de ces nouvelles pratiques de gestion pour piloter leur organisation ? Quels sont les dilemmes et tensions qu'ils rencontrent à ce sujet ? Comment articulent-ils les exigences institutionnelles aux attentes de leurs collaborateurs ? Et finalement, comment transforment-ils les politiques d'évaluation en opportunités d'apprentissage

Colloque international  
**Gouvernance et recherche en éducation**  
20-21 avril 2016, Bienne (Suisse)

au sens de l'*Intelligent Accountability* (Ellison, 2012) ?

Références bibliographiques

Champy, F. (2009). *La sociologie des professions*. Paris : PUF.

Ellison, S. (2012). Intelligent Accountability : Re-Thinking the Concept of « Accountability » in the Popular Discourse of Education Policy, *Journal of Thought*. Consulté le 04 décembre 2015 dans <http://journalofthought.com/wp-content/uploads/2015/04/07ellison.pdf>

Keane, J. (2009). *The Life and Death of Democracy*. London : Simon & Schuster.

Maroy, Ch. (2013). *L'école à l'épreuve de la performance*. Bruxelles : De Boeck.

Matringe, G. (2012). Les évolutions du métier de chef d'établissement. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 60. Consulté le 03 décembre 2015 dans <http://ries.revues.org/2470>

Maulini, O. (2010). Le chiffre et la lettre ? Entre culte du résultat et culture de la règle : comment l'enseignement change, et comment ce changement peut évoluer ? Communication prononcée au colloque *Ecoles en mouvement : tensions, défis et perspectives. Etat des lieux et questions curriculaires*, du 15 au 16 avril à Montréal (Québec). Consulté le 03 décembre 2015 dans <http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/maulini/publ-1012.pdf>

Pelletier, G. (dir.) (2009). *La gouvernance en éducation. Régulation et encadrement dans les politiques éducatives*. Bruxelles : De Boeck.

Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008). *Améliorer la direction des établissements scolaires*. Volume 1 : Politiques et pratiques. Paris : les Editions de l'OCDE.

## Communication 1

Nom, prénom, affiliation de  
l'intervenant

Olivier Perrenoud, HEP Vaud, LEAD  
Guillaume Vanhulst, Recteur HEP Vaud

### Les aléas du leadership académique

Depuis une vingtaine d'années, nous assistons à l'émergence d'un modèle que Maroy (2005 ; 2006) qualifie de post-bureaucratique, dans lequel l'Etat devient un évaluateur (Broadfoot, 2000) et assure une gouvernance par les résultats ou par les nombres (Felouzis & Hanhart, 2011). Les gouvernements politiques cherchent à responsabiliser les établissements, en liant les financements aux performances et à la qualité, qui font, par ailleurs, l'objet d'un rendre compte des institutions et d'une évaluation publique. Les institutions éducatives se transforment ainsi pour s'ajuster aux tendances mises en avant par le *New Public Management*, parfois aussi appelé modernisme organisationnel, en laissant certaines dimensions de la gouvernance aux mains des établissements eux-mêmes (Neave, 2001). Partout en Europe, l'enseignement supérieur est ainsi soumis à des pressions liées à la nouvelle gestion publique ; les universités et hautes écoles sont censées créer et dispenser des connaissances, mobiliser des fonds de recherche, répondre aux besoins des usagers et faire preuve d'efficacité dans ces tâches.

Dans ce cadre, les pouvoirs publics admettent qu'il est nécessaire que les établissements jouissent d'une certaine autonomie de fonctionnement. Les programmes de réformes de l'enseignement supérieur ont ainsi progressivement amené les gouvernements à abandonner une gestion centralisée et une administration du système au quotidien pour privilégier l'élaboration de stratégies et la fixation de priorités assortis de mécanismes de contrôle de la qualité et de l'utilisation des

financements.

Dans cette perspective, l'autonomie accrue des établissements va souvent de pairs avec la mise en place d'un système d'assurance qualité plus perfectionné et dont les exigences sont contrôlées par des organismes nationaux. De ce fait, la qualité est ainsi jugée à l'issue d'un processus externe d'adéquation à un certains nombres de standards prédéfinis. L'Etat et les pouvoirs publics cessent ainsi de gérer directement les établissements de recherche et de formation et mettent en place de formes de tutelles et d'influence qui obligent les établissements à répondre de leur performance.

C'est dans un tel contexte et en lien avec la réforme du système d'enseignement supérieur lié à la LEHE que la gouvernance interne des établissements d'enseignement supérieur peut être interrogée ; ces mécanismes modifient-ils la répartition des pouvoirs de décision au sein de l'enseignement supérieur ? Dans une tradition de gouvernance collégiale et consultative, les universités et hautes écoles peuvent parfois développer des structures matricelles et un fonctionnement par petites unités d'enseignement et de recherche semi-autonome. Mais bien souvent, soutenus par les transformations récentes de la nouvelle gestion publique, nous voyons apparaître un renforcement du pouvoir de décision des dirigeants et administrateurs de haut rang et une perte d'autorité des instances à vocation participative et collégiale.

Dans le cadre de cette communication, nous nous appuierons sur le cas de la HEP Vaud pour conduire une analyse du mode de gouvernance de l'enseignement supérieur dans un contexte de changements des attentes vis-à-vis de ce secteur. Nous tenterons ainsi de mettre en évidence le degré d'autonomie dont un tel établissement jouit dans sa gestion, son degré de dépendance à l'égard des financements publics et les systèmes d'assurance qualité auxquels un établissement de ce type est soumis. Nous terminerons en abordant le rôle des dirigeants de ces institutions de formation, au regard des organes et modalités de débats internes associés au pilotage.

#### Références bibliographiques

- Broadfoot, P. (2000). Un nouveau mode de régulation dans un système décentralisé : l'Etat évaluateur. *Revue Française de Pédagogie*, 130, 43-55.
- Felouzis, G. & Hanhart, S. (eds.) (2011). *Gouverner l'éducation par les nombres ? Usages, débats et controverses*. Bruxelles : De Boeck.
- Maroy, Ch. (2005). Vers une régulation post-bureaucratique des systèmes d'enseignement en Europe ? *Les Cahiers de recherche en Education et Formation* (49), 30. Louvains : UCL.
- Neave, G. (2001). Governance, change and the universities. In W. Hirsch et L. Weber (Eds), *Governance in Higher Education : the University in a State of Flux*. Paris : Economica.

## Communication 2

Nom, prénom, affiliation de l'intervenant	Laetitia Progin, HEP, <i>LEAD</i> Olivier Perrenoud, HEP Vaud, <i>LEAD</i>
---	---

**À la recherche de la juste gouvernance d'une institution de formation**

Les nouveaux enjeux qui apparaissent avec les politiques de gestion publique et le monitoring de l'éducation en Suisse entraînent un changement de rôle pour les responsables d'institution de formation. Il ne s'agit plus d'être un simple agent de l'organisation du travail, mais bien un manager qui assume la responsabilité de la qualité des prestations dispensées et du développement des collaborateurs comme de l'institution. À cette notion de responsabilité s'associe donc celle du contrôle du travail des enseignants et des formateurs, comme l'indique un certain nombre de prescriptions en Suisse romande. À Genève, par exemple, un directeur « *régule* le travail de ses collaborateurs ; *contrôle et régule* l'application des plans d'études et des programmes ainsi que la qualité et la cohérence de l'enseignement ; *intègre les résultats des évaluations internes et externes* dans la gestion de l'école » (DIP, 2007). Dans le Jura, il est attendu qu'un directeur *contrôle* les classes des devoirs surveillés (CDIP, 2015). À Berne, un directeur assure « le *contrôle* de la qualité et de la régularité de l'enseignement ainsi que de l'application des programmes, et du respect des règlements d'examens et de promotions en particulier » ainsi que « le *contrôle* de la fréquentation de l'enseignement, ainsi que le maintien de l'ordre et de la discipline » (CDIP, 2015).

Sachant que l'enseignement n'est pas une profession libérale et que l'école n'est pas non plus une entreprise, l'Etat est censé exercer un contrôle minimal assurant la qualité du service public d'éducation (Progin, Bastos, Bolsterli, Perrenoud & Vincent, 2014 ; Sénore, 2000). Ce contrôle du travail semble cependant « s'intensifier à l'école par les mouvements de professionnalisation du management scolaire et de ses personnels spécialisés (Lessard, 2009 ; 2014) » (Progin, Bastos, Bolsterli, Perrenoud & Vincent, 2014, p. 88). On assiste en effet depuis plusieurs années à une multiplication des formes et des sources d'évaluation posant précisément la question des acteurs et des entités à qui revient ce travail (Bouvier & Duval, 2008).

Conscients que le contrôle est une composante délicate de leur rôle, les responsables d'institution de formation ne savent pas très bien comment se positionner et faire *pour bien faire*. Dans le cadre de cette contribution, nous tenterons de comprendre de quelles manières ces responsables se saisissent des principes du *New Public Management* et comment ils agissent et s'interrogent lorsqu'ils tentent d'exercer différentes formes de contrôle au sein de leur établissement, notamment pour répondre aux injonctions d'un monitoring de l'éducation à plus large échelle. Cette analyse nous permettra d'identifier les tensions auxquelles sont soumis les responsables et à quelles conditions ils peuvent les transformer en levier d'apprentissage organisationnel au service de la réussite des apprenants.

Notre corpus d'enquête est composé de responsables d'institution en Suisse Romande (Genève et Vaud) qui ont été suivis et interrogés au sein de leur établissement (entre 2008 et 2014). Notre démarche est par conséquent ethnographique et nous avons analysé les données récoltées à partir des principes de la théorisation ancrée, dans un va-et-vient constant entre les données, l'analyse de ces données et les apports conceptuels permettant de catégoriser et de conceptualiser ces données.

## Références bibliographiques

Bouvier, A. & Duval, Ph. (2008). L'école et son contrôle. *Revue internationale d'éducation Sèvres*, 48.

CDIP, (2015). *Dossier Thématique IDES. Directions d'établissement : bases légales*. Consulté le 24 novembre dans [http://edudoc.ch/record/118551/files/Schulleitungen\\_2015.pdf](http://edudoc.ch/record/118551/files/Schulleitungen_2015.pdf)

DIP (2008). *Dossier de presse (désignation de directrices et directeurs d'établissement primaire)*. Consulté le 16 novembre 2015 dans : [ftp://ftp.geneve.ch/dip/actu/080416\\_dir-e.pdf](ftp://ftp.geneve.ch/dip/actu/080416_dir-e.pdf)

Lessard, C. (2009). Le travail enseignant, entre les effets structurants des politiques et l'activité en classe, la part des sujets. Communication prononcée au 17e colloque AFIRSE *L'école et le monde du travail*, du 12 au 14 février, à Lisbonne (Portugal).

Lessard, C. (2014). Le contrôle et le pouvoir : entre surveillance et confiance accordée. In O. Maulini & M. Gather Thurler (Ed.), *Enseigner, un métier sous contrôle* (pp. 61-73). Paris : ESF.

Maulini, O. & Gather Thurler, M. (2014). *Enseigner, un métier sous contrôle ?* Paris : ESF.

Progin, L., Bastos, S., Bolsterli, M., Perrenoud, Ph. & Vincent, V. (2014). « Sale boulot » ou « dur travail » ? In O. Maulini & M. Gather Thurler (Ed.), *Enseigner, un métier sous contrôle* (pp. 87-94). Paris : ESF.

Sénore, D. (2000). *Pour une éthique de l'inspection*. Paris : ESF.

## Communication 3

Nom, prénom, affiliation de l'intervenant

Clélin Julien, HEP BEJUNE

### **Dans les contextes de nouvelles gouvernances, quelle(s) place(s) pour les acteurs ?**

Selon Ben Jaafar et Anderson (2004, cité par Cattonar & Lessard, 2011, p. 145), « l'établissement devient une *unité de reddition de comptes*, tenue publiquement responsable de la performance des élèves ». Les établissements se voient octroyer une certaine autonomie et sont tenus de développer « l'auto-analyse » (Figari, 2001) ou « l'auto-évaluation » (Strittmatter, 2001). Aujourd'hui, les directions portent la responsabilité de l'activité pédagogique de leur établissement et doivent en assurer leur mise en visibilité. Ces nouvelles compétences autant pédagogiques que managériales infèrent sur les relations internes à l'établissement scolaire, le rapport direction-enseignant, dirigeant-dirigé mue, se transforme.

Depuis quelques années, nous constatons que les contours de l'établissement se frottent aux contours de la classe, l'autonomie des enseignants se confronte à l'autonomie de l'établissement gérée par les directions d'établissement. Cette mouvance à diverses facettes s'introduit peu à peu dans le système scolaire et institue des notions et des outils, dont l'évaluation des enseignants.

Depuis 2007, dans la partie francophone du canton de Berne, les directions de la scolarité obligatoire doivent mener un entretien d'évaluation périodique (EEP) avec chaque enseignant de leur établissement. Celui-ci doit être conduit au moins une fois tous les deux ans. Les tâches et les compétences de la direction d'école sont décrites à l'article 89 de l'ordonnance sur le statut du corps enseignant (OSE) : elles portent sur la conduite du personnel, la direction pédagogique, le développement et l'évaluation de la qualité, l'organisation et l'administration, et le travail d'information et de relations publiques. La direction d'école se doit donc d'évaluer les enseignants de son établissement de manière régulière.

Dans le guide relatif à l'EEP (Direction de l'instruction publique du canton de Berne, 2007), il est précisé que « *l'EEP met en évidence les différents aspects de la vie professionnelle. Il permet de développer la qualité de l'enseignement, de clarifier la collaboration, d'instaurer un dialogue ainsi que*

## Gouvernance et recherche en éducation

20-21 avril 2016, Bienne (Suisse)

---

*d'assurer le développement professionnel et personnel de l'enseignant ou de l'enseignante. »*

L'entretien d'évaluation deviendrait donc un outil au service du développement de la qualité de l'enseignement. Il devrait permettre l'instauration d'un dialogue entre la direction de l'établissement et l'enseignant-e. Il peut donc avoir une portée positive pour l'enseignement et les enseignants en permettant de visibiliser l'invisible, de prendre du recul quant aux pratiques en vigueur, de s'améliorer et de contribuer au développement de l'école.

Pendant, il peut aussi devenir l'outil à l'instauration, la confirmation ou l'infirmité des rapports de pouvoirs. Il peut favoriser le développement de comportements stratégiques pour mieux vivre, résister, faire face aux incidences de l'évaluation. Le cadre de l'évaluation est prescrit, les intentions sont posées, les attentes de la Direction de l'instruction publique du canton de Berne sont définies, mais finalement, que se passe-t-il réellement lors de cet entretien d'évaluation périodique ? Quelles sont les pratiques effectives des directions d'établissement ? Comment les enseignants et les directions vivent-ils ce moment singulier qu'est l'EEP ?

Notre analyse qualitative portera sur des entretiens d'évaluation périodique ainsi que sur des entretiens compréhensifs menés avec les directions d'établissement et les enseignants primaires et conduits en amont et en aval de l'EEP. Elle permettra de mettre en lumière les pratiques en vigueur ainsi que les apports explicités par les acteurs lors de cette procédure d'évaluation.

### Références bibliographiques

Cattonar, B., & Lessard, C. (2011). Développement de l'évaluation externe et restructuration du métier de direction d'établissement scolaire au Canada. In G. Felouzis, & S. Hanhart (Eds), *Gouverner l'éducation par les nombres ? Usages, débats et controverses* (pp. 143-164). Bruxelles : De Boeck.

Direction de l'instruction publique du Canton de Berne. (2007). *Guide relatif au bilan de situation et à la convention d'objectifs dans le cadre d'un entretien d'évaluation périodique (EEP) du corps enseignant*. Berne : Etat de Berne.

Figari, G. (2001). *L'évaluation de l'établissement: Pour une construction collective de sens*. In G. Pelletier, (Ed.), *Autonomie et décentralisation en éducation: entre projet et évaluation* (pp. 95-112). Montréal : Université de Montréal/AFIDES.

Strittmatter, A. (2001). L'autoévaluation dans les établissements scolaires et le rôle des autorités scolaires. In L. Demailly (Ed.), *Evaluer les politiques éducatives: Sens, enjeux, pratiques*. Bruxelles : De Boeck.