



*Seul le prononcé fait foi*

# discours

---

Discours de Xavier Darcos, ministre de l'Éducation nationale

Conférence Européenne de Poitiers

« Gouvernance et performance des établissements scolaires en Europe »

Jeudi 6 novembre 2008

---

Mesdames et messieurs,

C'est avec beaucoup de plaisir que je participe aujourd'hui à l'ouverture de la conférence européenne « gouvernance et performance des établissements scolaires en Europe », qui s'inscrit dans une série de cinq rendez-vous thématiques que la présidence française de l'Union européenne a souhaité inscrire à son agenda en matière d'éducation.

Les précédentes conférences ont permis de débattre de questions aussi importantes que l'orientation, l'enseignement des sciences à l'école et le handicap. Aujourd'hui, c'est une interrogation tout aussi fondamentale que nous allons aborder : la gouvernance et la performance des établissements scolaires en Europe. Je suis d'ailleurs heureux que cette rencontre se déroule à Poitiers, en association avec l'ESEN, où la France forme ses cadres éducatifs de haut niveau au pilotage éducatif et à la culture de la performance.

Si nous avons choisi de consacrer l'une de nos cinq conférences thématiques à la gouvernance et à la performance, c'est d'abord parce que ces deux notions sont au cœur de la stratégie définie à Lisbonne en 2000 pour édifier cette Europe de la connaissance dont nous avons tant besoin dans le contexte actuel.

En effet, lors du conseil européen de Lisbonne en 2000, les chefs d'Etat et de gouvernement ont proposé un programme ambitieux destiné à donner un élan nouveau aux différents systèmes éducatifs en Europe. En 2002, les objectifs à atteindre ont été précisés pour permettre aux systèmes d'éducation et de formation européens de devenir une référence de qualité mondiale à l'horizon 2010. Il s'agit d'abord d'améliorer la qualité et l'efficacité des systèmes d'éducation et de formation de l'UE ; de faire en sorte qu'ils soient accessibles à tous et d'ouvrir l'éducation et la formation sur l'extérieur.

Vous le voyez, mesdames et messieurs, en ce début de XXI<sup>ème</sup> siècle, la gouvernance et la performance sont au cœur de la stratégie européenne en matière d'éducation et de formation.

## **I. La performance au cœur des systèmes éducatifs**

La performance, c'est d'abord celle du système éducatif dans son ensemble. Il s'agit là d'un enjeu essentiel, notamment pour les décideurs politiques dont la mission est à mon sens de faire émerger des systèmes de plus en plus performants, capables de qualifier un nombre croissant de jeunes à des niveaux toujours plus élevés.

Améliorer les performances d'un système éducatif suppose de porter un regard lucide sur ses résultats, mais aussi d'en identifier les atouts à conforter et les faiblesses à combattre. Dans ce domaine les comparaisons internationales sont d'un grand secours pour parvenir à situer les performances d'un système éducatif par rapport à ceux qui l'entourent.

Je sais, par exemple, que l'Allemagne a considérablement modifié sa politique éducative après la publication des résultats de l'enquête PISA de 2000 qui faisaient apparaître des performances décevantes. Ce choix a été payant puisque l'enquête de 2006 a montré que l'Allemagne était revenue dans le peloton de tête.

C'est également cette recherche de la performance éducative qui guide mon action depuis mon arrivée à la tête du ministère de l'Éducation nationale en mai 2007. Ainsi, à l'hiver dernier, la publication des résultats des enquêtes PIRLS et PISA a permis de prendre conscience de la dégradation des résultats de nos élèves, en particulier en ce qui concerne l'apprentissage de la lecture.

Avec quelques mois de recul, je crois que ce « PISA choc » a été salutaire car il a démontré l'impérieuse nécessité de réformer profondément et rapidement notre système éducatif, en particulier l'école élémentaire qui est la rampe de lancement dont dépendent les trajectoires scolaires. C'est ce que nous avons fait en préparant, pour le primaire, de nouveaux programmes recentrés sur les apprentissages fondamentaux, en réorganisant la semaine scolaire pour libérer du temps au profit des élèves en difficulté et en introduisant de nouveaux dispositifs d'évaluation.

Aujourd'hui, je suis convaincu que cette réforme de l'école primaire qui est entrée en vigueur à la rentrée 2008 va permettre d'améliorer durablement les performances de notre école.

C'est aussi cette recherche de la performance qui m'a conduit à réformer nos lycées, qu'ils soient professionnels ou généraux et technologiques. En effet, il s'agit à la fois de lutter contre les sorties sans qualification, d'amener davantage d'élèves au niveau du baccalauréat et d'offrir à nos élèves de nouveaux services de soutien, d'accompagnement ou d'aide à l'orientation qui les prépareront à être plus performants dans l'enseignement supérieur.

La performance de l'école, c'est aussi celle des établissements d'enseignement eux-mêmes. En effet, c'est une évidence, la performance globale du système éducatif ne peut être obtenue que par l'agrégation des résultats des différents établissements scolaires qui le composent.

Et de fait, je suis convaincu que c'est au niveau local ou « micro-éducatif » que tout se joue. Dans ce domaine, le rôle du politique est d'abord de donner le cadre, de définir des programmes nationaux et des objectifs à atteindre. Mais encore faut-il que les chefs d'établissement et les équipes enseignantes soient en mesure de s'engager pour mettre en œuvre la politique définie et surtout de la décliner en fonction du contexte local.

C'est ainsi, que se sont développés depuis plusieurs années des indicateurs de performance des établissements qui permettent d'une part aux instances hiérarchiques de disposer d'instruments d'information et de contrôle approfondis, et qui permettent d'autre part aux acteurs de l'école, du collège ou du lycée d'adapter les moyens et les méthodes mis en œuvre en fonction des particularités du terrain et du public.

## **II. La performance ne peut être atteinte que par la bonne gouvernance.**

C'est précisément parce que les politiques éducatives nationales demandent aujourd'hui à être adaptées et portées par les acteurs de terrain pour atteindre leur pleine efficacité que nous avons souhaité articuler le travail sur la performance avec une réflexion sur la gouvernance des établissements scolaires.

Comme vous le savez, selon les critères établis par l'OCDE, la « bonne gouvernance » est celle qui repose sur les principes de la démocratie car elle permet d'assurer non seulement les relations entre l'administration, les citoyens et le parlement, mais aussi un fonctionnement conforme aux attentes de l'État. Je sais, à ce propos, que le Conseil de l'Europe travaille sur le concept de gouvernance démocratique de l'école et s'interroge sur l'articulation entre la gouvernance et les responsabilités du chef d'établissement.

En effet, trop souvent encore, le modèle traditionnel d'organisation et de pilotage des établissements scolaires repose sur une structure hiérarchique rigide où la consigne et l'impulsion suivent une trajectoire exclusivement descendante.

Or, depuis une trentaine d'années, l'ensemble des pays européens se sont engagés dans une dynamique démocratique sans précédent en permettant à tous les jeunes, quelles que soient leurs origines sociales, d'accéder aux plus hauts niveaux de qualification.

Cette ouverture de l'enseignement secondaire et supérieur au plus grand nombre impose le développement d'une culture moderne, qui ne soit pas uniquement fondée sur le respect de la norme et le contrôle de conformité, mais soit également en mesure de contrôler les résultats.

Jusqu'à présent, la massification à l'œuvre ne s'est pas suffisamment traduite par une transformation des modes de pilotage et de gouvernance. Pourtant, si je prends l'exemple de la France, un certain nombre d'initiatives ont été prises depuis le milieu des années 1980.

En effet, les collèges et les lycées sont devenus en 1985 des « établissements publics locaux d'enseignement », dotés d'une autonomie administrative plus grande. La rédaction de « projets d'établissement » s'est systématisée.

Plus récemment, en 2005, la loi d'orientation et de programme sur l'avenir de l'école, dite loi FILLON, a ouvert le droit à l'expérimentation pédagogique et les autorités académiques signent de plus en plus de « contrats d'objectifs » avec les établissements du second degré.

Aujourd'hui, nous innovons en matière de gouvernance des établissements et c'est la raison pour laquelle je suis très attentif à l'évolution des réseaux ambition réussite qui permettent, dans des quartiers en grande difficultés, de créer des synergies et des dynamiques de succès en fédérant, autour d'un collègue, les écoles qui en sont proches.

### **III. Renforcer l'autonomie des établissements scolaires**

Cependant, il nous faut encore aller plus loin et donner aux établissements scolaires les vraies marges d'autonomie dont ils ont besoin.

Or, ces marges ne se décrètent pas : elles se construisent et là encore, mesdames et messieurs, elles ne peuvent véritablement se développer que grâce à la volonté des responsables politiques et des Etats.

Car si les programmes et la structure globale des enseignements doivent rester nationaux, il est plus que jamais nécessaire, je l'ai dit, de donner la possibilité aux chefs d'établissements et aux équipes éducatives de s'adapter aux contraintes locales.

L'ensemble des réformes que j'ai évoquées précédemment contribuent d'ailleurs au développement de l'autonomie et à l'expression des initiatives de terrain :

- Ainsi, j'ai souhaité qu'à l'école primaire les modalités d'organisation des deux heures libérées pour l'aide personnalisée aux élèves en difficulté soient décidées localement par les conseils d'école.
- Suite à l'initiative de trois députés, qui ont déposé une proposition de loi, les écoles de plus de 15 classes vont s'organiser sous la forme d'établissements publics d'enseignement primaire (EPEP), ce qui permettra de moderniser l'organisation de l'école et de laisser plus d'initiative aux acteurs de terrain.
- De même, je veille à ce que la rénovation du lycée laisse aux équipes la possibilité d'imaginer et de mettre en place ce qui est localement nécessaire pour favoriser la réussite des élèves.
- Enfin, j'ai le souci constant de préserver la liberté pédagogique des enseignants, qui est la condition première du développement de l'autonomie.

### **Rénover les dispositifs d'évaluation et de pilotage**

Vous le voyez, Mesdames et Messieurs, je suis convaincu que la bonne gouvernance est celle qui permet d'accroître les performances des établissements et du système éducatif tout entier. Pour y parvenir, il n'est plus question de continuer à édicter, à chaque niveau hiérarchique, ce que l'on entend par « la bonne méthode ». Il faut bien plutôt définir des objectifs clairs et bâtir un cadre de travail adapté tout en évaluant de façon plus fine les résultats obtenus.

C'est ainsi, par exemple, que j'ai institué plus de transparence dans l'évaluation des résultats à l'école primaire, en rendant obligatoire les évaluations sommatives en classes de CE1 et de CM2 et en les rendant publiques à l'échelle d'une circonscription, d'un département ou d'une académie.

En effet, Mesdames et Messieurs, si les systèmes éducatifs ne sauraient accroître leurs performances sans l'introduction de modes de gouvernance adaptés et modernes, je crois profondément que l'évaluation des résultats, des élèves comme des établissements est tout aussi nécessaire pour faire progresser l'école.

Je vous remercie.