



Club de Dirigeants de l'Éducation

**L'Autonomie des Établissements :**  
Enjeux, Réalités et Perspectives d'Avenir

## Synthèse de la table ronde de Grenoble

le 4 février 2026



**Jean-Philippe  
Audrain**

Président national  
de la FNADIR,  
directeur de CFA



**Daniel  
Auverlot**

Administrateur  
de l'État, recteur  
honoraire



**Jérémie  
Torresan**

Président  
du SNCEEL  
et chef  
d'établissement



**Jean-Paul  
Negrel**

Ancien directeur  
général adjoint  
de l'AEFE



**Audrey  
Chanonat**

Secrétaire nationale  
de la commission  
éducation et pédagogie  
du SNPDEN et cheffe  
d'établissement



**Camille  
Chaussinand**

Dirigeant  
d'entreprise  
et maître  
de conférences

**NOS PROCHAINES  
ÉDITIONS :**

RENNES, le mercredi 11 février 2026  
BORDEAUX, le mercredi 25 février 2026

## 1. Introduction et vision stratégique du Club de Dirigeants de l'Éducation (CDE)

Ce rapport constitue une contribution à un travail stratégique sur la question de l'autonomie de l'établissement. Dépassant les clivages stériles entre public et privé, il analyse l'autonomie non comme une incantation politique, mais comme un levier opérationnel de performance éducative.

### Genèse et mission du CDE : un regard neuf

Comme l'ont souligné Charles Largement et Antoine Destrés, le CDE est né d'une impulsion atypique : celle d'un chef d'entreprise. Cette origine «hors éducation» confère au club sa force transpartisane. Réunissant dirigeants du public, du privé, des CFA et de l'enseignement français à l'étranger, le CDE se veut un lieu de «lien social» et de réflexion collective pour briser les silos administratifs et managériaux.

### Objectif de la rencontre : du concept au terrain

L'enjeu de la soirée de Grenoble était de confronter les cadres théoriques de l'autonomie à la réalité vécue. Il s'agissait d'identifier comment transformer une autonomie souvent subie ou théorique en une capacité d'agir réelle, au service de la réussite des élèves.

L'intervention du Recteur de l'académie de Grenoble a posé le cadre institutionnel et les prérequis nécessaires pour que ces témoignages de terrain trouvent une résonance systémique.

## 2. Le cadre de réflexion : La vision du recteur et le parallèle universitaire

Le regard du Recteur, mêlant autorité académique et expérience d'ancien président d'université, a permis de mieux comprendre les tensions actuelles. Il appelle à un basculement de la gouvernance autour de trois axes :

- **Simplification.**
- **Responsabilisation** : Permettre à chaque acteur d'exercer ses prérogatives pleinement.
- **Proximité** : Rapprocher le centre de gravité de l'académie de manière « dangereuse » vers le terrain. Ce terme, volontairement provocateur, souligne le risque institutionnel que l'État doit accepter de prendre pour favoriser l'agilité locale.

### La leçon des universités : un avertissement stratégique

S'appuyant sur la loi LRU de 2007, le Recteur rappelle que l'autonomie fut d'abord volontaire avant d'être imposée. Le risque majeur identifié est celui d'un **nivellation par le bas**. Sans évaluation indépendante et sans courage politique pour assumer des décisions impopulaires, l'administration centrale finit par reprendre la main face aux difficultés de gestion, érodant ainsi l'autonomie réelle.

### Questions du recteur à la salle

« La voulez-vous vraiment l'autonomie ? » et « Le système le veut-il vraiment ? ». L'autonomie exige de passer d'un contrôle normatif des moyens à un pilotage par les résultats.

### 3. Analyse comparative de l'autonomie par secteur

L'autonomie est une notion polymorphe dont l'exercice est dicté par le statut juridique et le modèle économique de l'établissement.

#### L'Enseignement Public (EPLE) – L'autonomie empêchée

**Audrey CHANONAT** a démontré le décalage entre la théorie et la réalité budgétaire, notamment en collège.

Indicateur	Marge Théorique (Collège 18 classes)	Réalité Opérationnelle
Moyens Horaires (DGH)	54h de marge.	25% consommés d'office par les options (LCA, LCE) et les «groupes de besoins» imposés.
Budget Pédagogique	Dotation globale de 78 000 €.	Après les fluides et l'entretien, il reste <b>3 800 €</b> pour l'innovation pédagogique réelle.
Gouvernance	Personnalité juridique propre.	Étouffée par le fléchage excessif des moyens (IMP, Pactes).

#### L'Enseignement Privé sous Contrat – L'équilibre précaire

Pour **Jérémy TORRESAN** l'autonomie réside dans le «caractère propre». Si le recrutement bénéficie d'une rencontre préalable avec le chef d'établissement, les contraintes budgétaires et l'absence de levier réel sur le statut des enseignants limitent la capacité de transformation pédagogique, rejoignant les problématiques du public.

#### Le Modèle CFA – L'autonomie par la performance

Réformés en 2018, les CFA sont désormais des «Business Units».

- **Logique de résultat :** Fin de la contrainte horaire normative ; l'évaluation porte notamment sur l'insertion professionnelle et le taux de rupture.
- **Levier financier :** La certification QUALIOPI agit comme un garant de qualité et une condition de financement, imposant une agilité financière, managériale et RH totale (recrutement et séparation possibles).

#### L'Enseignement Français à l'Étranger – L'agilité en milieu concurrentiel

**Modèle hybride entre missions de service public :** financé de façon conséquente par l'Etat français et entreprise privée. L'autonomie de gestion est beaucoup plus développée dans le réseau de l'enseignement français à l'étranger. Elle est cependant variable selon le statut des établissements : en gestion directe, conventionnés, partenaires. Scolarité payante déterminante avec un système de bourses financé par l'Etat français pour les élèves français.

Fort impact de la concurrence, notamment anglo-saxonne. Obligation salutaire du respect de l'homologation, garante de la qualité de l'offre pédagogique et de l'homogénéité du système. Pour information, une importante mission de réflexion et de propositions sur la réforme de l'AEFE a été récemment confiée par le Premier Ministre à la sénatrice Samantha Cazebonne.

## 4. Évaluation des freins structurels et paradoxes du pilotage

**Le diagnostic est sans appel : le système français souffre de blocages administratifs et politiques.**

- **Le Millefeuille et l'Inertie** : La stratification territoriale (Commune, Département, Région, État) réduit la réactivité managériale. Le chef d'établissement est un « serviteur pragmatique » de strates concurrentes.
- **Le Paradoxe de la GRH** : L'autonomie est amputée par l'incapacité à évaluer les équipes. Daniel Auverlot a rappelé le précédent du **décret Chatel de 2012** (permettant aux chefs d'établissement d'évaluer les profs), supprimé en un mois par le gouvernement suivant. Le paradoxe est total : dans la fonction publique, tout agent est évalué par son N+1, sauf dans l'Éducation Nationale.
- **L'Instabilité Réglementaire** : Depuis 1975, le collège a subi **27 réformes**. Cette « permacrise » administrative empêche toute stabilisation des projets pédagogiques sur le long terme.

## 5. Perspectives de transformation : un agenda stratégique pour l'École

**En vue des prochaines échéances nationales, les décideurs doivent adopter un agenda fondé sur la stabilité et la subsidiarité.**

1. **Stabilité Radicale** : « Ni loi, ni plan, ni nouveau programme ». Une pause réglementaire est nécessaire pour évaluer l'existant.
2. **Inversion de la Pyramide** : Faire du principe de subsidiarité la règle. Faire confiance aux acteurs de terrain pour la gestion RH de proximité (recrutement, évaluation).
3. **Réforme des Corps d'Inspection** : remettre l'accompagnement des équipes dans les établissements et sur la durée comme mission prioritaire des corps d'inspection.
4. **Urgence Démographique et PISA 2032** : Les élèves qui passeront PISA en 2032 sont actuellement en CE2. La baisse démographique doit être saisie comme une opportunité qualitative pour améliorer l'encadrement, et non comme une simple variable d'ajustement budgétaire.

## 6. Synthèse Finale : Vers une Autonomie de Territoire et de Transversalité

Pour comprendre ce qu'est l'autonomie, selon la définition de Camille Chaussinand, il faut définir deux autres mots :

- **la liberté et l'indépendance.**
- **La liberté totale**, ce serait l'absence de règles. Dans l'école, ce serait une inégalité organisée.
- **L'indépendance**, ce serait l'absence de lien avec la nation, avec le cadre commun. Ce serait une fragmentation du système éducatif.
- **L'autonomie**, au contraire, c'est autre chose. C'est la capacité d'agir dans un cadre partagé :
  - C'est une liberté encadrée par l'égalité républicaine.
  - C'est la responsabilité dans un projet commun.

**Le paradoxe de notre système aujourd'hui**, c'est qu'il parle beaucoup d'autonomie, mais qu'il fonctionne encore largement sur une logique verticale. Cette verticalité produit de la conformité mais elle produit rarement de l'innovation.



Pour sortir de cette impasse, le «Cadre de Grenoble» propose **quatre piliers** :

- 1. Transversalité** : Briser les barrières Public/Privé/Entreprises pour créer des parcours plus fluides (apprentissage, insertion).
- 2. Décentralisation** : Agir à l'échelle des bassins de vie et des intercommunalités.
- 3. Confiance** : Passer du contrôle a priori à l'évaluation a posteriori basée sur la qualité.
- 4. Terrain et Reconnaissance** : L'innovation locale doit bénéficier d'une reconnaissance institutionnelle.  
Le programme outre-Manche «Magic Breakfast» (qui a inspiré les Petits déjeuners à l'école expérimentés à grande échelle dans le cadre du Plan Pauvreté) prouve qu'une expérimentation de terrain peut devenir une politique nationale efficace si l'ascenseur institutionnel fonctionne.

Quand on réduit un établissement à des performances mesurables, on affaiblit le sens du métier. Et on fragilise l'engagement des équipes. À l'inverse, il ne faut pas non plus tomber dans une autonomie sans cadre car ce serait accepter que la qualité de l'école dépende du territoire, du budget local, du contexte social.

**Pour finir, il faut une autonomie accompagnée, financée, sécurisée, collective.** Plus de confiance aux équipes. Plus de marges d'initiative. Plus de partenariats locaux. Mais aussi plus de formation, plus de soutien, plus de stabilité. L'autonomie sans moyens, ce n'est pas une réforme, c'est un transfert de responsabilité. L'autonomie sans accompagnement, ce n'est pas de la confiance, c'est un désengagement.