



Club de Dirigeants de l'Éducation

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

Synthèse de la table ronde de Rennes le 11 février 2026



**Jean-Michel
Blanquer**

*Ancien ministre
de l'Éducation
nationale*



**Jean-Charles
Ringard**

*Inspecteur
général
honoraire*



**Baptiste
Jacomino**

*Adjoint
au directeur
diocésain de Paris*



**Serge
Faure**

*Proviseur honoraire
de lycées français
à l'étranger*



**Marie
Tchernoff**

*Directrice
de Leroy Merlin
La Roche-sur-Yon*

**NOTRE PROCHAINE
ÉDITION :**

BORDEAUX, Mercredi 25 février 2026

1. Introduction :

L'autonomie, un moyen au service de l'élève

Loin d'être une fin en soi ou un simple « totem » idéologique, l'autonomie en milieu scolaire doit être comprise comme un levier systémique majeur d'évolution du système éducatif. Pour les cadres de l'Éducation nationale, elle ne prend sens que si elle est corrélée à une vision stratégique, un projet d'établissement et, surtout un engagement des équipes de direction et d'enseignants ainsi qu'à une évaluation rigoureuse. Elle est l'outil qui permet de passer d'une logique d'administration pure à une logique de pilotage et de performance éducative.

« Il n'y a pas d'autonomie sans responsabilisation, il n'y a pas de responsabilisation sans évaluation et il n'y a pas d'évaluation sans conséquences dans l'action. » — Michel Rocard (1989)

Cette philosophie, rappelée par Jean-Charles Ringard, souligne que l'autonomie est un contrat de confiance. Pour appréhender cette notion complexe, il est nécessaire d'en explorer les quatre dimensions juridiques et pratiques qui structurent le cadre d'action des établissements.

Si les acteurs des communautés éducatives sont soumis à des injonctions descendantes sans véritable marge d'initiative, ils se désengagent. Or, la logique descendante, sur de nombreux plans, s'accroît au lieu de diminuer. Cet indispensable contrat de confiance est aussi un contrat de compétences partagées et reconnues.

2. Le pilier pédagogique : de la liberté à l'innovation

Le pilier pédagogique représente la marge de manœuvre dont disposent les établissements pour organiser les enseignements et s'adapter à la réalité et aux besoins de leurs élèves.

- **L'esprit et le sens d'un changement** : Par exemple, la réforme du lycée a été conçue comme un moteur d'autonomie pédagogique, permettant aux établissements de choisir des spécialités et des options et d'organiser les parcours des élèves.
- **Mais le concept d'« autonomie empêchée » s'impose souvent** : dans la pratique, cette liberté est souvent contrariée par des injonctions centrales rigides. L'imposition de groupes de niveau ou le fléchage strict de certaines options (mathématiques expertes, options de terminale) réduit l'établissement à un rôle d'exécutant de décrets plutôt que de concepteur de stratégies.
- L'autonomie demande du temps, pour réfléchir en équipe, hésiter, essayer, corriger, et pas seulement appliquer des injonctions descendantes. Annoncer les DHG beaucoup plus en amont qu'on ne le fait aujourd'hui (des mois et idéalement des années plus tôt) serait un instrument simple pour favoriser l'autonomie sans avoir besoin de légiférer.
- L'autonomie est toujours à construire par les institutions bien évidemment mais aussi par les acteurs de l'éducation. Aussi est-il nécessaire d'instiller une culture de l'autonomie au sein de l'institution scolaire en développant les compétences managériales des cadres, en créant des relations de confiance et en reconnaissant les compétences des uns et des autres.



Bénéfices de l'autonomie pédagogique pour l'élève

- **Adaptation territoriale :** ajustement des méthodes aux besoins spécifiques du public local (ex : bilinguisme, sections européennes).
- **Expérimentation :** possibilité de tester des dispositifs innovants comme les classes à double niveau ou les écoles du socle. Déverrouiller le collège pour permettre aux établissements de faire de vrais choix structuraux (classes plateaux en coanimation, multiniveaux, bivalence des enseignants...) permettrait de mieux répondre aux besoins du lieu, de mieux engager et responsabiliser l'ensemble des acteurs.
- **Cohérence de parcours :** Création d'une fluidité pédagogique renforcée, notamment dans les réseaux à continuité école-collège-lycée.

Transition : cette liberté pédagogique reste toutefois contrainte par une «triangulation fonctionnelle» qui lie l'établissement à ses autorités de tutelle (autorités académiques et collectivités territoriales, chacune dans ses domaines de compétences)

3. Le pilier administratif : naviguer entre État et Territoires

La gouvernance d'un Établissement Public Local d'Enseignement (EPL) est marquée par une complexité structurelle unique en Europe. Le pilotage repose sur un équilibre fragile entre l'État, les Collectivités Territoriales et l'autonomie propre de l'établissement.

Domaine de compétence	Responsable	Missions principales
Pédagogie & Diplômes	État (Rectorat / DSDEN)	Programmes nationaux, examens, gestion des carrières enseignantes.
Bâtiments & Logistique	Collectivité (Région / Département)	Construction, entretien, restauration, accueil hébergement, équipements, gestion du personnel technique (ATEE).
Pilotage local	EPL (Chef d'établissement)	Exécution du projet, vie scolaire, autorité fonctionnelle, usage de la DG Horaire et de la DG Fonctionnement



Les enjeux d'une nécessaire clarification

- **Par exemple, la loi Rilhac pour la direction des écoles communales** : Bien que visant à renforcer l'autorité fonctionnelle des directeurs, son application a été largement « édulcorée » par les décrets successifs, limitant son impact réel sur le terrain.
- **Par exemple, la double tutelle pour les EPLE** : Le chef d'établissement doit naviguer entre les directives pédagogiques verticales de l'État et les priorités matérielles horizontales des collectivités, ce qui nécessite une véritable compétence de médiation politique.
- Quand les règles sont trop opaques, les acteurs sont à la fois inhibés et déresponsabilisés. Il y aurait besoin de synthétiser, clarifier, simplifier et rendre facilement accessible l'ensemble des règles qui s'appliquent aux établissements scolaires.

Transition : Cette capacité administrative à décider et à piloter un projet dépend directement des ressources financières réelles et de la souplesse budgétaire.

4. Le pilier financier : le pouvoir d'agir par le budget

L'autonomie financière est souvent réduite à la gestion de la Dotation Horaire Globale (DHG), soit une autonomie de « l'heure ». Or, la véritable capacité d'agir réside dans l'autonomie de « l'euro ».

- **Le besoin de fonds propres** : Pour mener des projets concrets (déplacements, équipements innovants), les chefs d'établissement ont besoin de liquidités non fléchées. Jean-Charles Ringard propose un objectif clair : **10% du budget de l'établissement devrait être libre et non affecté par l'administration centrale**, ceci vaut aussi pour les collectivités territoriales.
- **Le modèle AEFE** : Les lycées français à l'étranger illustrent un modèle de financement mixte (subvention d'État + droits de scolarité) qui, accompagné de délégations pleines, génère des marges de manœuvre financières et immobilières bien supérieures au modèle public hexagonal.

Le COMP : un levier de performance, le Contrat d'Objectifs de Moyens et de Performance (COMP) est un outil utilisé dans l'enseignement supérieur (dans certaines universités) depuis 2023. Il s'agit d'un engagement sur une durée de **3 ans**. Le contrat d'objectifs existe dans le secondaire depuis 2005. Mais, faute de lien avec les moyens, il n'a jamais eu l'efficacité escomptée.

Transition : L'usage optimal de ces moyens financiers est indissociable d'une gestion plus souple des ressources humaines.

5. Le pilier des Ressources Humaines (RH) : Le grand défi de la souplesse

Le pilier RH est le plus sensible du système français. Le paradoxe du « N+1 » y est total : le chef d'établissement est responsable du fonctionnement mais n'est pas l'évaluateur direct des enseignants (mission dévolue aux inspecteurs).

Les leviers d'une autonomie RH moderne

- **Le Recrutement** : Sortir du mouvement national rigide en développant les « postes à profil », seul pont actuel permettant d'aligner les compétences d'un enseignant avec le projet spécifique d'un établissement.
- **L'Évaluation** : S'inspirer pour partie du modèle de l'enseignement à l'étranger (AEFE) où le chef d'établissement mène les entretiens de carrière, évalue directement la performance et dispose même d'un pouvoir disciplinaire et de licenciement pour les personnels de droit local.
- **La Formation continue** : Rendre la formation obligatoire et l'intégrer au statut (sur le modèle des professions médicales) pour accompagner les mutations, comme l'intelligence artificielle ou la gestion de l'inclusion.

Transition : Ces quatre leviers convergent vers une synthèse et une convergence nécessaire entre les modèles public, privé et entrepreneurial.

6. Synthèse comparative : public, privé et entreprise

L'autonomie est maximale lorsque la responsabilité juridique et le pilotage des ressources humaines sont alignés. Pour le cadre, le passage d'exécutant à manager responsable implique d'accepter une part de risque juridique et managérial.

Critères	Secteur Public (EPLE)	Enseignement Privé / Étranger	Monde de l'Entreprise
Recrutement	Centralisé (Barèmes)	Choix local (Entretien / Profilage)	100% d'autonomie (Cooptation)
Budget	Principalement en heures (DHG)	Mixte (État + Ressources propres)	Compte de résultat (Objectif de chiffre d'affaires)
Évaluation	Éclatée (Inspecteur / Chef)	Éclatée (Inspecteur / Chef)	Directe (Manager de proximité)
Responsabilité	Statutaire / État protecteur	Responsabilité civile renforcée	Délégation de pouvoir (pénale)

La question managériale clé est limpide : selon Marie (Leroy Merlin), l'autonomie réelle s'accompagne d'une **responsabilité pénale et civile**. C'est cette prise de risque qui fonde la légitimité du décideur local face à son territoire.

7. Conclusion et perspectives : L'École de demain

L'autonomie doit impérativement servir la lutte contre les inégalités et s'adapter aux spécificités territoriales (ex: les enjeux de la Bretagne diffèrent de ceux d'autres régions).

L'opportunité majeure réside paradoxalement dans la baisse démographique structurelle attendue d'ici 2029 :

- **500 000** élèves dans le premier degré
- **200 000** collégiens
- **80 000** lycéens

Cette décrue structurelle au moins jusqu'en 2039 ne doit pas être subie comme un déclin, mais saisie comme une chance de réinvestir les moyens pour stabiliser les équipes. Cela passera notamment par une réinterrogation de la bivalence des enseignants (enseigner deux disciplines) particulièrement en collège, levier crucial pour stabiliser les services sur un seul établissement et améliorer la qualité de vie au travail et aussi par un réaménagement de l'organisation et de l'offre de formation en dehors du modèle strict : école, collège et lycée.

Cela passe aussi par une redéfinition des programmes scolaires qui doivent impérativement éviter l'empilement de connaissances cloisonnées en créant des liens entre les disciplines et se recentrant uniquement sur des objectifs à atteindre en fin de cycle et en laissant les professionnels de terrain définir au sein de leur établissement les modalités pour les atteindre.



À retenir

- **L'autonomie est un outil de pilotage** : elle exige un passage de l'autorité fonctionnelle à l'autorité hiérarchique réelle en priorité du chef d'établissement sur les équipes enseignantes ;
- **La « vraie » autonomie budgétaire** cible 10% de fonds non fléchés pour permettre l'innovation locale (10% État au niveau de la DGH, 10% Collectivité territoriale au niveau de la DGF) ;
- **Le contrat d'objectifs mériterait d'être relancé** mais avec des critères de performance en terme de parcours des élèves et avec un fléchage des moyens sur 3 ans pour sortir de la « dictature de l'annuité » et responsabiliser les acteurs de terrain.