



HAL
open science

Gérer les logiques d'autonomie et de conformité ou le paradoxe du déploiement des dispositifs de contrôle de gestion dans les établissements d'enseignement

Larbi Hasrouri, Aurélien Ragainne

► **To cite this version:**

Larbi Hasrouri, Aurélien Ragainne. Gérer les logiques d'autonomie et de conformité ou le paradoxe du déploiement des dispositifs de contrôle de gestion dans les établissements d'enseignement. Aurélien Ragainne, Yves Emery, David Giauque. Manager les paradoxes dans le secteur public, Presses de l'Université de Laval, pp.197-220, 2019, 10.2307/j.ctv1gbrxfn.16 . hal-03415339

HAL Id: hal-03415339

<https://hal.science/hal-03415339>

Submitted on 4 Nov 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CHAPITRE X

GÉRER LES LOGIQUES D'AUTONOMIE ET DE CONFORMITÉ OU LE PARADOXE DU DÉPLOIEMENT DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE DE GESTION DANS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT

AURÉLIEN RAGAIGNE

LARBI HASROURI

La démarche méthodologique de la recherche

L'étude porte sur les établissements d'enseignement dont l'organisation est structurée autour des concepts de conformité et d'autonomie. Ces établissements sont en effet une organisation autonome sur le plan juridique et financier depuis le Décret du 30 août 1985 mais les EPLE doivent aussi rendre compte auprès des rectorats et des collectivités territoriales principaux financeurs ainsi qu'accessoirement aux usagers de ce service public. La personnalité civile et l'autonomie financière des EPLE sont précisées dans le cadre de l'article L 421-2 du Code de l'éducation.

L'établissement d'enseignement doit, dans le cadre de son autonomie, élaborer, formaliser et mettre en œuvre un projet d'établissement depuis la loi d'orientation de 1989, qui a été révisée par la loi d'orientation et de programmation sur l'école de 2005. Celle-ci a introduit le principe de la contractualisation (contrats d'objectifs) au sein du ministère de l'Éducation nationale, l'un des instruments du rendre compte. Dans le cadre d'un dialogue de gestion entre la direction de l'établissement (parfois accompagnée d'enseignants et d'autres membres du personnel) et l'autorité de tutelle (rectorat ou inspection académique), il est établi un contrat d'objectifs comportant des indicateurs assortis de cibles selon des axes qui correspondent à ceux du projet académique élaboré par le recteur en cohérence avec le ministère. Ces cibles seront ensuite rapportées aux résultats constatés dans l'EPLE et feront l'objet de discussions internes sur le degré d'atteinte, les axes de progrès possibles permettant d'améliorer les résultats dans le cadre d'une nouvelle contractualisation. Par ailleurs, l'EPLE dispose d'un budget alimenté par la dotation globale de fonctionnement allouée par la collectivité de rattachement (Région pour les lycées et conseil départemental pour les collèges) et accessoirement par l'autorité de tutelle.

Nous avons effectué des entretiens semi-directifs en interaction permettant d'accéder au sens que les acteurs donnent à leurs pratiques. Des données secondaires (documents portant sur les dispositifs de contrôle notamment) ont également été collectées et constituent des sources complémentaires d'informations dans les entretiens avec les discours associés à la démarche. Nous avons interrogé dix chefs d'établissement, un inspecteur d'académie en charge de

l'évaluation des établissements (ancien chef d'établissement) et le contrôleur de gestion d'une académie. Parmi les entretiens avec les chefs d'établissement, un s'est déroulé en présence de l'agent comptable du lycée pour les aspects budgétaires et financiers. Nous avons également interrogé le directeur général adjoint à la région en charge des lycées. Chaque entretien, d'une durée variable (entre 45 minutes et 1 h) a fait l'objet d'un enregistrement permettant de restituer les verbatim susceptibles de répondre à notre questionnement et à notre problématique.

Ces entretiens visent à nous interroger sur la question du couple autonomie-conformité des établissements. Il s'agit de voir les dispositifs dans lesquels les acteurs interagissent dans le cadre de leurs marges de manœuvre, donc de leur autonomie. La relation contrôle-autonomie est étudiée à travers le discours des répondants pour nous permettre de comprendre cette relation autonomie-conformité au cœur de notre questionnement pour un chef d'établissement. Sur les dix EPLE constituant l'échantillon, neuf sont des lycées publics (d'enseignements général et technologique) et un est un collège public de grande taille situé en secteur prioritaire. Un des lycées est rural, les autres sont situés au centre-ville ou dans l'agglomération d'une ville. Le guide d'entretien vise à s'assurer que les responsables interrogés nous répondent sans explicitement nommer ces concepts.