

Portraits cantonaux

Le présent rapport présente les analyses élaborées dans le cadre du projet sous la forme de portraits cantonaux.

Typologie permettant d'évaluer les différents cantons

L'objectif de cette typologie est d'identifier les modèles de gouvernance dominants dans les cantons et de pouvoir ainsi les comparer entre eux. Le point de départ de l'analyse est la pondération relative de la répartition des tâches entre les principaux acteurs au sein d'un canton. Les questions suivantes sont au cœur de cette analyse :

Dans quelle mesure les autorités cantonales, l'autorité communale et la direction de l'école sont-elles impliquées dans le pilotage général et dans la gestion du personnel ? Et dans quelle mesure ces trois acteurs collaborent-ils ?

Sur cette base, des schémas typiques ont pu être mis en évidence et une typologie a été établie. Les indicateurs évalués pour les deux domaines de pilotage ont été dérivés de la théorie et sont présentés en détail dans l'introduction du rapport.

Sept types différents ont pu être identifiés pour chacune des deux formes de pilotage. Les types 1 à 6 doivent être considérés comme des types exclusifs (types à classification univoque), c'est-à-dire que l'appartenance à un type exclut l'appartenance à un autre type. Le type 7, dans la gestion du personnel, constitue un cas particulier : il s'agit d'un type supplémentaire, qui présente des chevauchements.

typologie	S'applique au pilotage général et au pilotage de la gestion du personnel
Type 1 : pilotage cantonal	• Le canton joue un rôle central de pilotage ; les décisions et les réglementations sont institutionnalisées juridiquement et définies de manière descendante • Forte proportion de réglementations cantonales, faible autonomie des communes • La direction de l'école intervient souvent dans la mise en œuvre opérationnelle, mais moins dans le pilotage stratégique (autonomie de mise en œuvre) • La standardisation et l'harmonisation sont au premier plan
Type 2 : pilotage centré sur les communes	• La responsabilité principale incombe au niveau communal • Les communes sont à la fois l'organisme responsable, l'autorité de nomination et/ou l'unité de pilotage • Grande marge de manœuvre au niveau local La direction de l'école dépend en partie des structures communales • Possibilité de solutions (et de réglementations) davantage adaptées au contexte
Type 3 : pilotage centré sur la direction de l'école	• La responsabilité opérationnelle et, en partie, stratégique incombe à la direction de l'école • Délégation de tâches par le canton/la commune à la direction de l'établissement

	• La proximité avec l'école comme principe central de pilotage, possibilité d'un développement scolaire adaptatif et ancré dans le contexte de l'établissement
Type 4 : pilotage conjoint	• Les tâches sont explicitement réparties entre les différents acteurs • Structures de gouvernance plutôt complexes • Constellations impliquant plusieurs acteurs pour différentes tâches • Besoin de coordination potentiellement important et limites de responsabilité floues
Type 5 : Type mixte canton & commune	• Le canton et la commune se partagent la responsabilité principale, sans qu'un acteur clairement dominant ne se dégage • Pilotage duale et institutionnalisé sans position forte de la direction • Pilotage potentiellement stable, mais peu dynamique
Type 6 : pilotage mal défini	• Forte proportion de compétences non définies • Importants lacunes réglementaires, pilotage implicite ou informel possible • Large marge d'interprétation sur le terrain
Type 7 : combinaison direction de l'école et canton (cas particulier)	• Le canton et la direction de l'école sont fortement impliqués dans le pilotage • Pilotage à deux niveaux : orientations stratégiques données par le canton, mise en œuvre par la direction de l'école • La commune est plutôt peu impliquée ; un haut niveau de professionnalisme et une grande sensibilité au contexte sont possibles

Interprétation :

Les représentations montrent que les deux domaines de pilotage (pilotage général et gestion du personnel) se distinguent nettement l'un de l'autre.

- Dans le pilotage général, le type 3 « pilotage centré sur la direction de l'établissement » n'est pas représenté, alors que c'est le type le plus fréquemment identifié dans la gestion du personnel.
- En matière de gestion du personnel, le type 7 décrit un cas particulier dans lequel un pilotage conjoint de la direction de l'école et du canton est mis en œuvre. Ce type n'apparaît pas dans le pilotage général.
- Le type 6 montre que la réglementation par le canton est en partie contournée/externalisée, mais pas complètement ; la responsabilité peut également être réglée de manière implicite (par exemple au niveau de la commune).
- La commune joue un rôle important dans la gestion du personnel, mais elle est moins dominante que dans le pilotage général ; on observe un glissement vers le canton ou la direction de l'établissement
- Le pilotage du personnel est plus proche de l'école, ce qui signifie que la direction de l'école a davantage d'influence dans ce domaine que dans le cadre du pilotage général ; cela pourrait être un signe de professionnalisation du métier de chef d'école

- Il existe des disparités entre les cantons, mais on observe également des similitudes régionales (ce qui suggère un « emprunt de politiques » ou une « diffusion des politiques »)
- Des modèles de gouvernance hybrides sont possibles et plus fréquents notamment dans le pilotage général ; dans ce cas, la gouvernance est souvent à plusieurs niveaux et en réseau

Conclusion :

Dans de nombreux cantons, la direction de l'école joue un rôle nettement plus important dans la gestion du personnel que dans le pilotage général.

En matière de gestion du personnel, il existe un cas particulier où la direction de l'école et les autorités cantonales sont toutes deux impliquées ou se partagent les tâches.