

PORTRAITS CANTONAUX – EXTRAIT DU PROJET « GESTION DU PERSON- NEL DANS LES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES »

Rédigé par :

Thomas Wicki, Daniela Meyerhans, Regula Windlinger, Michelle Jutzi
Pôle de recherche « Governance du système éducatif », PHBern

02.07.2026

Sommaire

1	Introduction	3
1.1	Pilotage général – Indicateurs issus de l'analyse du texte législatif	4
1.2	Pilotage de la gestion du personnel	5
1.3	Pilotage de la gestion du personnel – Indicateurs de l'analyse des textes législatifs	6
1.4	Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses	7
1.4.1	Items relatifs à la gestion du personnel	8
1.4.2	Aperçu pour la Suisse	9
2	Portraits cantonaux	10
2.1	Argovie	11
2.2	Appenzell Rhodes-Intérieures	15
2.3	Appenzell Rhodes-Extérieures	19
2.4	Berne	23
2.5	Bâle-Campagne	27
2.6	Bâle-Ville	31
2.7	Fribourg	35
2.8	Genève	40
2.9	Glaris	44
2.10	Grisons	48
2.11	Jura	52
2.12	Lucerne	56
2.13	Neuchâtel	60
2.14	Nidwald	64
2.15	Obwald	68
2.16	Saint-Gall	72
2.17	Schaffhouse	76
2.18	Soleure	80
2.19	Schwyz	85
2.20	Thurgovie	89
2.21	Tessin	93
2.22	Uri	97
2.23	Vaud	101
2.24	Valais	105
2.25	Zoug	109
2.26	Zurich	113
3	Bibliographie	117

1 Introduction

Le projet « Gestion du personnel dans les établissements scolaires – l'influence des configurations de gouvernance cantonales sur la marge de manœuvre locale » porte sur les différences entre les cantons qui découlent de l'organisation fédérale du système éducatif. Ce projet analyse ces différences principalement dans le domaine de la gestion du personnel, mais aussi en ce qui concerne la gouvernance cantonale générale de l'éducation. Le présent rapport présente les analyses élaborées dans le cadre du projet sous la forme de portraits cantonaux.

Les portraits cantonaux s'appuient sur des analyses de textes législatifs ainsi que sur des évaluations quantitatives d'éléments sélectionnés de l'Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses (EDES ; <https://www.fhnw.ch/plattformen/slms/>). Ils constituent une première approche d'une vue d'ensemble à l'échelle nationale et ne prétendent pas à l'exhaustivité. La publication transparente des sources permet aux lecteur·rice·s intéressé·e·s de consulter les textes originaux si nécessaire. Les textes législatifs ont été recherchés et compilés à l'aide d'une recherche par mots-clés sur la plateforme en ligne Lexfind.ch. La date de référence fixée était le 1er octobre 2024. Outre les textes législatifs (lois, ordonnances, décrets), aucun autre document (annexes, manuels ou guides de mise en œuvre), tels que ceux mis à disposition par certains cantons, n'a été délibérément inclus dans l'analyse. Celle-ci se réfère donc spécifiquement aux dispositions légales adoptées et actuellement en vigueur, afin que les bases cantonales restent comparables.

De plus, malgré l'intégration des données exhaustives de l'EDES, les portraits cantonaux ne peuvent offrir une vue d'ensemble complète de la pratique quotidienne, car de nombreux domaines du pilotage général et de la gestion du personnel sont également réglementés de manière spécifique au niveau communal. L'Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses (Tulowitzki & Ruf, 2025) permet toutefois de mettre en évidence les différences dans les appréciations des chefs d'établissement et de révéler les divergences entre les lois et la pratique effective de ces responsables.

Les portraits cantonaux se composent de différents éléments structurés de manière identique. Ils présentent tout d'abord quelques chiffres clés ainsi qu'une première évaluation écrite des documents cantonaux. Cette première évaluation décrit des caractéristiques choisies à titre d'exemple, qui marquent par exemple le pilotage cantonal ou qui sont pertinentes pour l'impression d'ensemble. Dans une deuxième partie, on trouve l'évaluation du pilotage général (indicateurs du chapitre 1.1), qui repose sur les dispositions légales cantonales. À cela s'ajoute un aperçu graphique du classement des indicateurs. L'évaluation écrite du pilotage dans le domaine de la gestion du personnel (basée sur les indicateurs du chapitre 1.2.2) est complétée par une citation exemplaire tirée des lois. Le graphique suivant présente les évaluations des responsables de la direction de l'école concernant les éléments de l'EDES (chapitre 1.3.1) du canton concerné. Il convient de noter que l'échantillon est de taille réduite dans certains cantons et que les résultats doivent donc être interprétés avec prudence. Cela est indiqué dans chaque portrait. Enfin, les données qualitatives et quantitatives relatives à la gestion du personnel sont mises en relation sous la forme d'une liste des aspects marquants. Les lois analysées sont répertoriées dans un tableau à la fin du portrait cantonal.

1.1 Pilotage général – Indicateurs issus de l’analyse du texte législatif

Le tableau 1 présente les indicateurs relatifs au pilotage général issus de l’analyse législative. Ces indicateurs sont classés en différents domaines. Les questions concrètes utilisées pour l’analyse du texte législatif figurent dans la troisième colonne. De plus, les explications complémentaires fournissent des indications pertinentes pour l’analyse. Les désignations des indicateurs sont utilisées dans les portraits cantonaux lors de l’évaluation du pilotage général.

Tableau 1 : Indicateurs de l’analyse du texte législatif relatifs au pilotage général (élaborés sur la base de Windlinger et al., 2023)

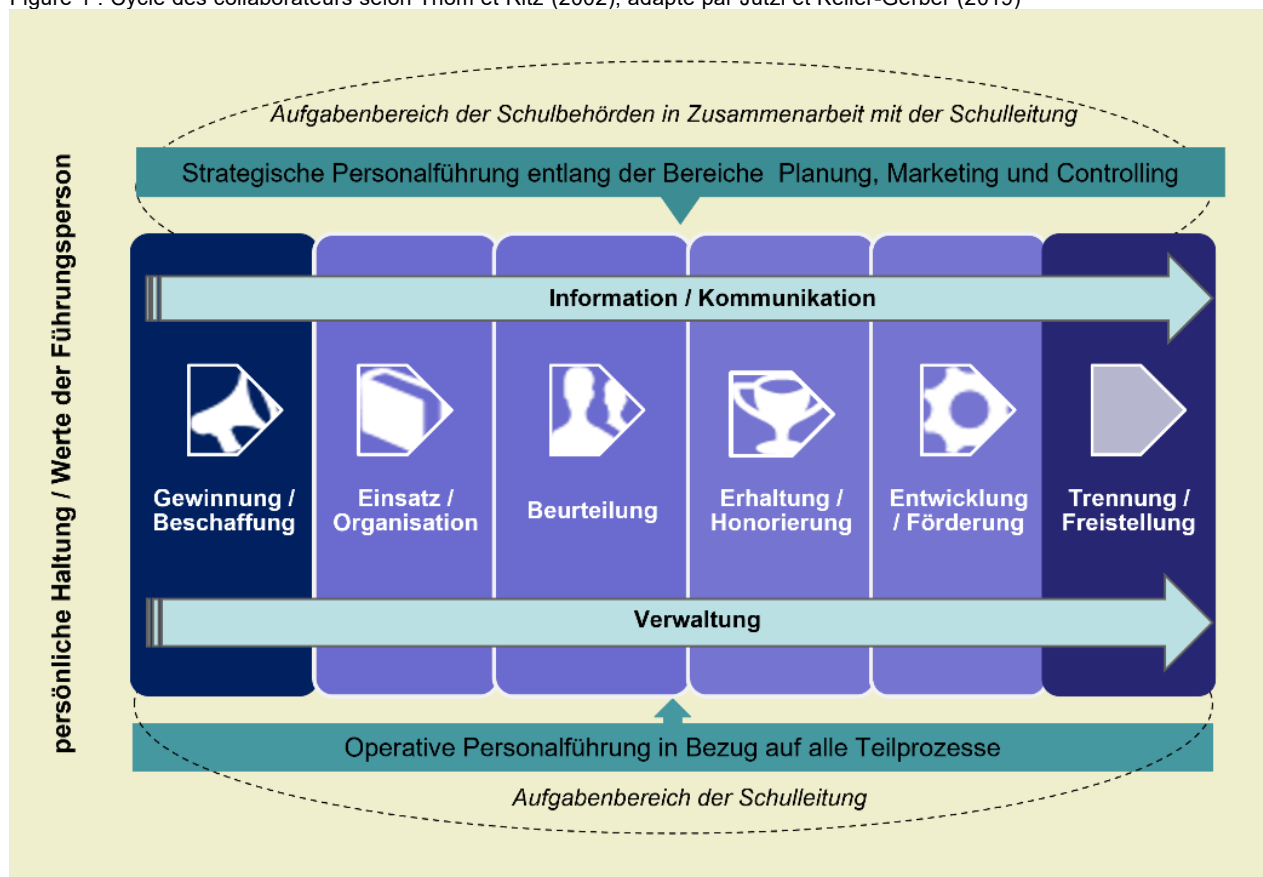
Domaine	Indicateur	Question	Précisions supplémentaires
Finances	Gestion des ressources financières	Qui décide de l'acquisition de mobilier ?	Si la gestion des ressources financières ou d'un budget global est confiée à un acteur, ces éléments sont également pris en compte dans l'évaluation
	Coûts salariaux	Qui participe aux coûts salariaux ?	La répartition des montants à payer n'est pas au centre des préoccupations – tous ceux qui y participent sont mentionnés
Organisation	Répartition des classes	Qui décide de l'ouverture et de la fermeture des classes ?	Les informations peuvent également concerner la taille des classes
	Organisation des cours	Qui prend la décision du modèle d'enseignement mis en œuvre au niveau secondaire I ?	Important : l'accent est mis sur le premier cycle du secondaire et non sur le primaire
Enseignement	Matériel pédagogique	Qui prend la décision concernant le matériel pédagogique obligatoire ?	
	Offre de programmes de soutien	Qui prend la décision concernant l'offre effective de soutien individuel dans les écoles ?	Il s'agit ici de l'organisation du soutien inclusif et non de l'enseignement spécialisé
Contrôle des résultats	Évaluation interne	Qui détermine le contenu de l'évaluation interne ?	Par exemple, ce qui doit être évalué, à quel moment et auprès de quels groupes d'acteurs
	Assurance qualité	Qui définit les conséquences à tirer de l'évaluation externe ?	Accent mis sur les mesures et les conséquences découlant de l'évaluation externe

Domaine	Indicateur	Question	Précisions supplémentaires
Concurrence	Changement d'école	Qui autorise le changement d'établissement scolaire ?	Concerne généralement des cas exceptionnels
	Profil de l'établissement	Qui prend la décision concernant l'orientation stratégique de l'établissement ?	Cela peut concerner une charte, un programme, un plan annuel, etc.

1.2 Pilotage de la gestion du personnel

Le fondement théorique, ou le modèle sous-jacent du projet, est le cycle des collaborateurs selon Thom et Ritz (2002), adapté par Jutzi et Keller-Gerber (2019), voir figure 1. Le cycle des collaborateurs met en évidence différentes phases de la gestion du personnel. Lors du développement des indicateurs utilisés dans l'analyse du texte de loi pour la gestion du personnel, les chercheurs se sont appuyés sur ces phases.

Figure 1 : Cycle des collaborateurs selon Thom et Ritz (2002), adapté par Jutzi et Keller-Gerber (2019)



1.3 Pilotage de la gestion du personnel – Indicateurs de l'analyse des textes législatifs

Le tableau 2 présente les indicateurs utilisés pour l'analyse des textes législatifs relatifs à la gestion du personnel. Ce tableau est classé par domaines, qui s'inspirent des phases du cycle des collaborateurs selon Jutzi et Keller-Gerber (2019). Chaque domaine a été divisé en deux indicateurs et précisé par une question. Le tableau contient en outre des explications supplémentaires utiles à la compréhension. Dans les portraits (chapitre 2), on utilise la désignation des indicateurs.

Tableau 2 : Indicateurs d'analyse du texte législatif relatifs au pilotage général (élaborés sur la base de Jutzi & Keller-Gerber, 2019 ; Windlinger et al., 2023)

Domaine	Indicateur	Question	Explications complémentaires
Recrutement	Sélection du personnel pour des contrats à long terme	Qui prend la décision concernant les personnes qui seront engagées à long terme au sein de l'établissement scolaire ?	Décision finale (par exemple, également par voie d'approbation)
	Responsabilité en cas d'engagements à court terme / personnel auxiliaire	Qui prend la décision de quelles personnes sont engagées à l'école pour une courte durée déterminée ?	L'accent est mis principalement sur les remplacements ou le personnel intérimaire
Mise en œuvre	Répartition des domaines d'activité	Qui détermine la répartition des domaines d'activité des enseignants ?	Il ne s'agit pas seulement de la répartition de base, mais aussi de savoir qui peut l'adapter au cas par cas
	Temps de présence	Qui peut imposer aux enseignants des temps de présence irréguliers en plus de l'enseignement ?	Il s'agit ici principalement d'horaires de travail spécifiques fixés ponctuellement (par exemple, pour des affaires internes ou des formations continues)
Évaluation	Réalisation d'entretiens d'évaluation avec les enseignants	Qui détermine la fréquence des entretiens d'évaluation ?	Dans la mesure du possible, cela doit se référer à une période précise ; les termes « périodiquement » ou « régulièrement » ne sont pas pris en compte
	Directives/contenus des entretiens d'évaluation	Qui détermine les thèmes qui seront abordés/évalués dans le cadre des entretiens d'évaluation ?	

Domaine	Indicateur	Question	Explications complémentaires
Rémunération	Incidence des évaluations de performance sur la rémunération	Qui prend la décision concernant l'octroi d'une prime financière en dehors de l'augmentation salariale habituelle ?	La décision peut porter sur le montant de la prime ou sur sa justification
	Allocations des ressources supplémentaires	Qui peut attribuer des heures supplémentaires liées à des missions spécifiques au personnel en place ?	Par exemple, des heures de réserve pour des tâches spécifiques
Développement/ Promotion	Autorisation des formations continues	Qui autorise les formations continues pour le personnel enseignant ?	Les congés de formation ne sont pas pris en compte
	Prescription des formations continues	Qui peut prescrire des formations continues ou les rendre obligatoires ?	
Séparation	Résiliation ordinaire	Qui peut prononcer une résiliation ordinaire ?	
	Exonération	Qui prend la décision concernant l'exonération du personnel ?	Cet indicateur ne prend en compte que les exonérations et les licenciements sans préavis.

1.4 Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses

Dans le cadre d'une coopération avec l'EDES, des questions spécifiques sur la gestion du personnel ont pu être posées à l'automne 2024 aux directeurs d'écoles de toute la Suisse dans le cadre d'une enquête en ligne. Au total, les réponses de 2'254 à 2'286 directeurs d'écoles ont été prises en compte dans l'analyse (le nombre de réponses peut varier selon les questions). Les analyses descriptives montrent qu'il existe parfois des différences considérables, tant entre les cantons qu'au sein même de ceux-ci, dans la manière dont les responsables de l'école évaluent leur marge de manœuvre dans les différentes tâches relevant de la gestion du personnel. Dans les présentations des portraits, on utilise à chaque fois l'abréviation des items.

1.4.1 Items relatifs à la gestion du personnel

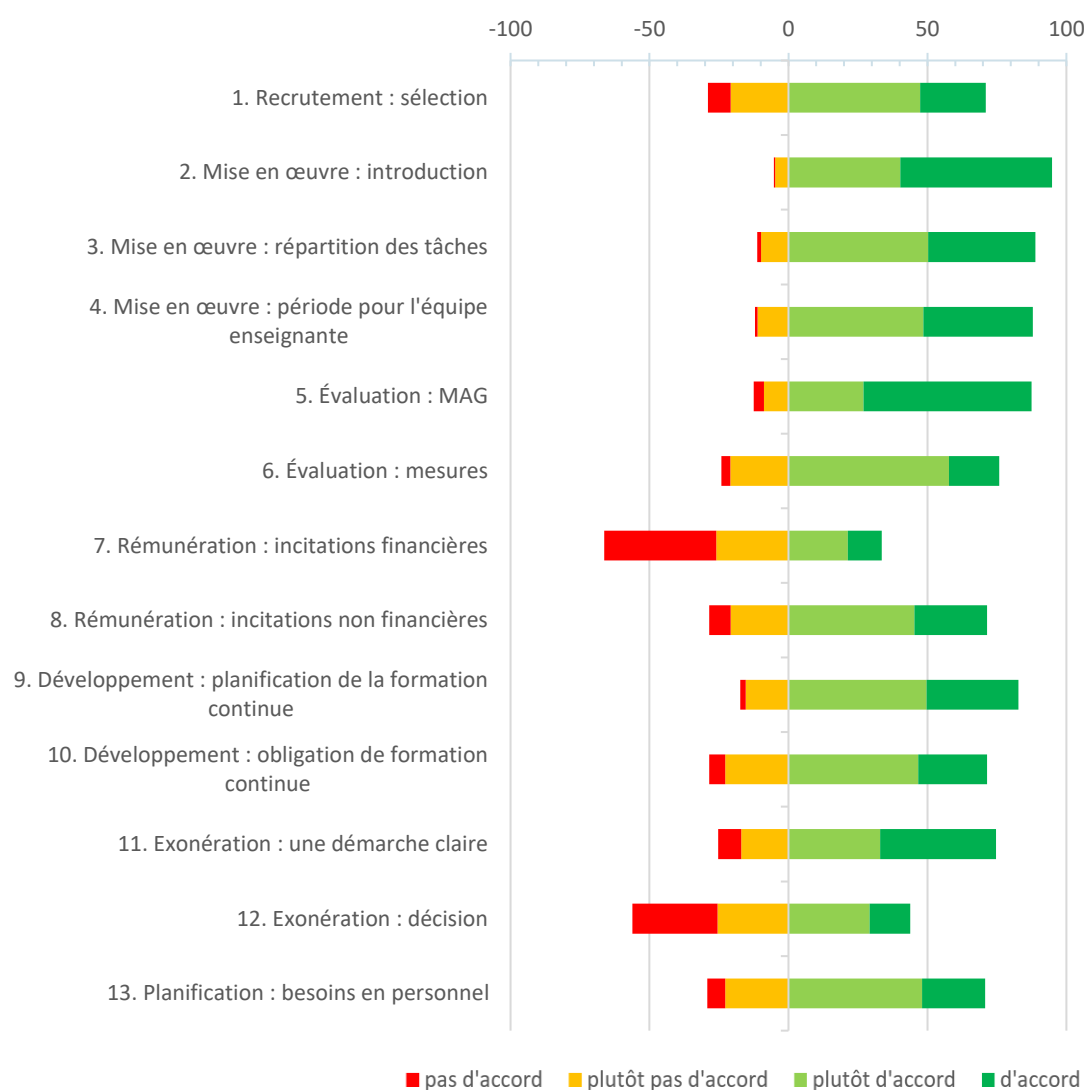
Tableau 3: Items relatifs à la gestion du personnel

Désignation abrégée de l'item	Texte de l'item
1. Recrutement : sélection	Je sélectionne le nouveau personnel à l'aide d'un profil de compétences.
2. Mise en œuvre : introduction	J'assure un accompagnement et une introduction ciblés des collaborateur.trice.s nouvellement engagé.e.s.
3. Mise en œuvre : répartition des tâches	J'ai une marge de manœuvre dans l'attribution de tâches et de responsabilités concrètes aux collaborateurs.
4. Mise en œuvre : période pour l'équipe enseignante	Je définis des espaces et des moments pour discuter de nos valeurs au sein de l'établissement.
5. Évaluation : entretien d'évaluation	J'évalue régulièrement les compétences des collaborateur.trice.s dans le cadre d'entretiens d'évaluation.
6. Évaluation : mesures	Si les objectifs ne sont pas atteints, je peux prendre des mesures adéquates.
7. Rémunération : incitations financières	J'ai des possibilités de récompenser financièrement l'engagement des collaborateur.trice.s.
8. Rémunération : incitations non financières	Je peux valoriser le travail et les performances de mes collaborateur.trice.s autrement que financièrement.
9. Développement : planification de la formation continue	L'organisation de la formation continue me permet de faire évoluer notre école de manière ciblée.
10. Développement : obligation de formation continue	Je peux obliger les collaborateur.trice.s à se former.
11. Exonération : une démarche claire	Il existe des procédures clairement définies concernant les congés des collaborateur.trice.s.
12. Exonération : décision	Je peux décider de licencier des collaborateur.trice.s.
13. Planification : besoins en personnel	Je peux planifier les besoins en personnel à long terme.

1.4.2 Aperçu pour la Suisse

La figure 2 présente les évaluations de l'échantillon total concernant les items relatifs à la gestion du personnel.

Figure 2 : gestion du personnel (N = 2254-2286)



2 Portraits cantonaux

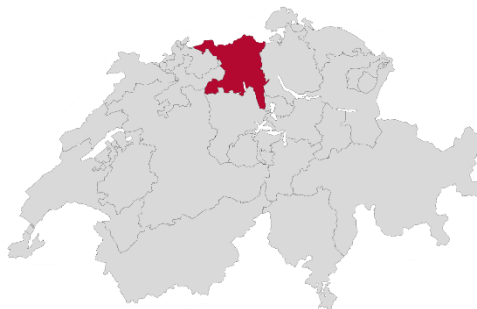
Ce chapitre présente les 26 portraits cantonaux élaborés dans le cadre du projet « Gestion du personnel dans les établissements scolaires ».

Ils suivent tous la même structure :

- Première évaluation des documents cantonaux
- Évaluation pilotage générale
- Schéma pilotage générale
- Évaluation pilotage gestion du personnel
- Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses
- Qu'est-ce qui ressort ?
- Textes législatifs analysés

2.1 Argovie

Nombre de communes ¹	196
Habitants ²	725 092
Écoles ³	799
Documents	9



Première évaluation des documents cantonaux

Au total, huit documents cantonaux traitant des aspects de la gestion du personnel et du pilotage général ont été recensés. Il est frappant de constater que les communes du canton d'Argovie jouissent d'une grande autonomie en matière de pilotage général de l'éducation (c'est-à-dire que le canton impose peu de directives cantonales et que certains aspects ne sont pas définis dans les bases légales cantonales). Parallèlement, les lois cantonales attribuent directement aux directions de l'école des compétences notamment en matière de gestion du personnel, par exemple dans la gestion opérationnelle de l'établissement. Les communes peuvent en outre déléguer dans une large mesure leur responsabilité concernant les questions relatives au personnel aux directions de l'école, ce qui signifie que la répartition des tâches pourrait, dans la pratique, être gérée de manière très variable (AG GAL, art. 42). L'article 20 de la loi sur l'école est particulièrement remarquable, car il stipule que les élèves du canton ne peuvent être répartis dans différentes sections en fonction de leurs résultats.

Évaluation pilotage générale

La responsabilité de l'acquisition du mobilier, du matériel pédagogique et des équipements scolaires (AG SG, art. 53) incombe aux autorités communales, qui décident également des possibilités de changement d'école pour les élèves (AG VSV, art. 3). En collaboration avec le canton, l'autorité communale est responsable du financement des salaires des enseignants, ce qui signifie que les communes participent à hauteur de 35 % au maximum aux frais de personnel (AG SG, art. 66). Conformément aux lois analysées, le canton décide de l'ouverture et de la fermeture des classes en fonction d'effectifs d'élèves définis (des dérogations sont possibles ; AG SG, art. 14 & AG VRV, art. 4), le matériel pédagogique (AG SG, art. 16) et l'assurance qualité (AG VGS, art. 10). Les directions de l'école sont chargées de l'évaluation interne (AG SG, art. 71). Les documents ne contiennent aucune disposition concernant l'organisation des cours, l'offre de programmes de soutien et le profil de l'établissement.

¹ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

² Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

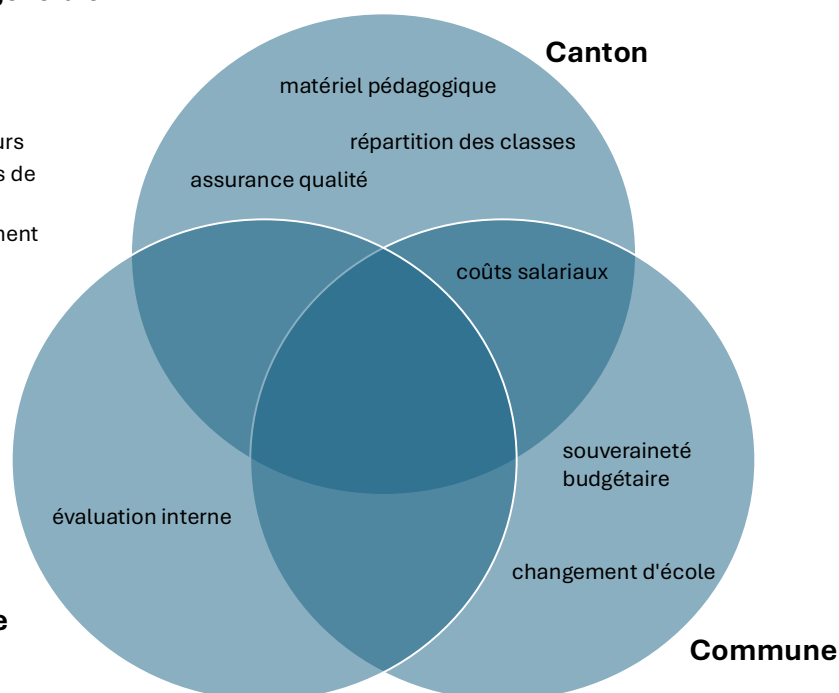
³ Toutes les écoles publiques du canton des cycles 1 à 3 ; il y a un double comptage pour les écoles qui accueillent des classes de plusieurs cycles (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale

Argovie

Non précisé dans la législation :
organisation des cours
offre de programmes de soutien
profil de l'établissement

direction de l'école



Évaluation pilotage gestion du personnel

L'emploi de courte durée et l'emploi à long terme des enseignants relèvent de la responsabilité de l'autorité communale ; cette compétence peut toutefois être déléguée à la direction de l'école (AG GAL, art. 42). En cas de licenciement (AG VALL, art. 4) et d'exonération (AG VALL, art. 15), la responsabilité incombe également à l'autorité d'engagement. Les domaines d'activité des enseignants sont définis par les autorités cantonales et la direction de l'école, car cette dernière peut conclure avec les enseignants des accords autorisant une dérogation aux domaines d'activité définis au niveau cantonal (AG VALL, art. 35). En outre, les autorités cantonales fixent les lignes directrices relatives aux entretiens d'évaluation, en ce sens que celles-ci doivent avoir lieu de manière régulière et que leur contenu doit en principe s'aligner sur la mission professionnelle des enseignants (AG LAV, art. 64). Selon les documents analysés, l'autorité cantonale prend également une décision sur l'incidence des évaluations de performance sur la rémunération (AG PD, art. 25) et peut accorder des primes uniques pouvant aller jusqu'à 5 000 CHF, ainsi que des cadeaux en nature ou des congés payés (VALL, art. 48). Les directions de l'école autorisent les formations continues des enseignants (AG VWL, art. 12). Tous les acteurs – direction de l'école, autorités communales et autorités cantonales – peuvent déclarer les formations continues obligatoires et se partagent ainsi cette compétence (AG VWL, art. 11). Les documents cantonaux ne font pas apparaître d'allocations claires des ressources supplémentaires. Par ailleurs, l'autorité d'engagement (autorité communale ou direction de l'école), comme le décrit l'article suivant, peut mobiliser jusqu'à deux semaines de vacances scolaires des enseignants pour des activités scolaires obligatoires :

§ 39 Vacances des enseignants

¹ Les vacances des enseignants doivent être prises au cours de l'année scolaire, pendant les vacances scolaires officielles

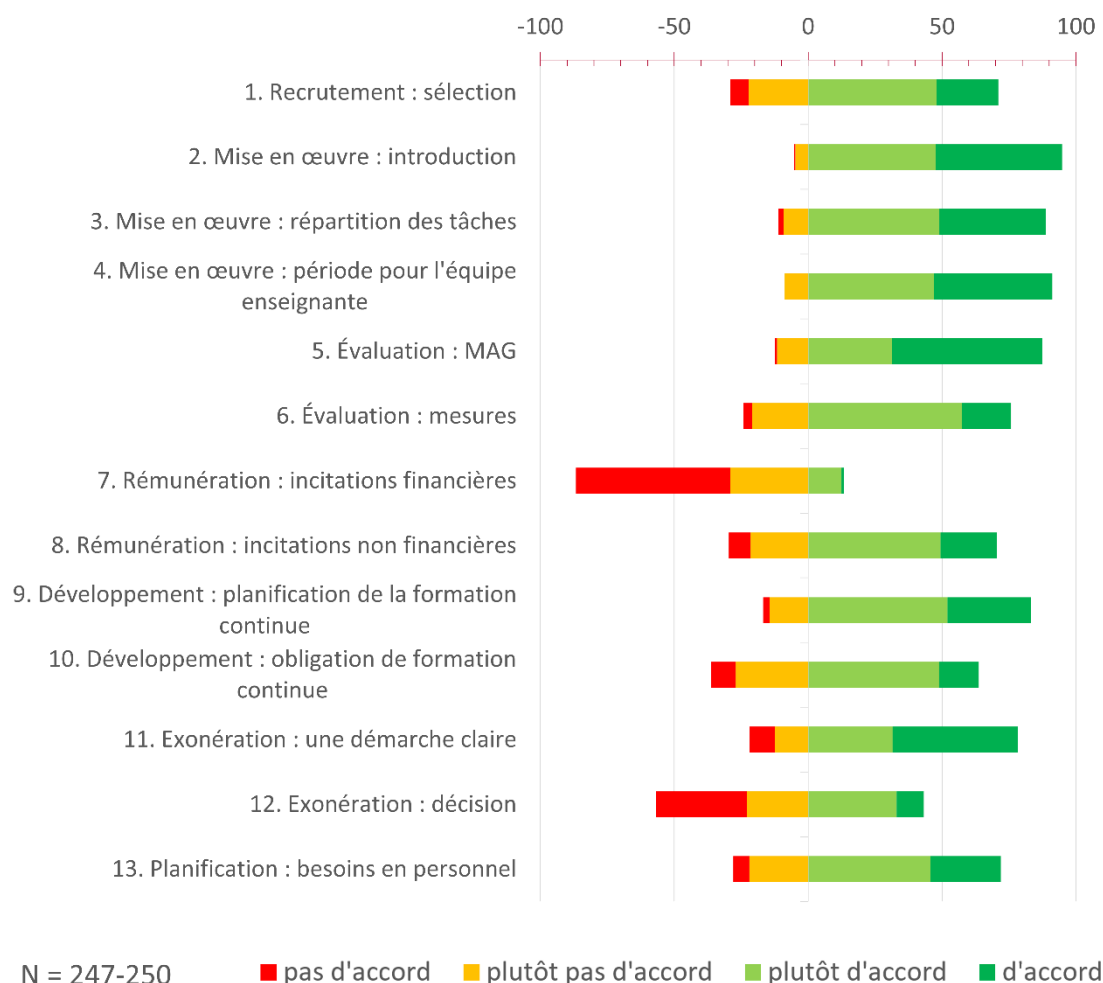
² L'autorité d'engagement peut mobiliser jusqu'à deux semaines de vacances scolaires pour des activités obligatoires dans le cadre de la mission professionnelle. Celles-ci doivent être annoncées à titre provisoire au moins un an à l'avance et à titre définitif six mois à l'avance (AG VALL, art. 39).

§ 39 Ferien der Lehrpersonen

¹ Die Ferien der Lehrpersonen sind im Laufe des Schuljahrs jeweils während der offiziellen Schulferien zu beziehen

² Die Anstellungsbehörde kann bis zu zwei Schulferienwochen für obligatorische Aktivitäten im Rahmen des Berufsauftrags belegen. Diese sind mindestens ein Jahr im Voraus provisorisch und sechs Monate im Voraus definitiv anzukündigen (AG VALL Art.39).

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

- Selon les données de l'EDES, les directeurs d'école disposent d'une marge de manœuvre dans presque tous les domaines.
- L'évaluation concernant la sélection du personnel (point 1) correspond à la législation. La responsabilité du processus de recrutement incombe à l'autorité communale, mais celle-ci peut également la déléguer à la direction de l'école.
- En ce qui concerne la décision relative à l'exonération (point 12), plus de 50 % des chefs de la direction de l'école interrogés estiment disposer d'une marge de manœuvre réduite. Cela reflète la législation, qui prévoit que l'exonération relève de la compétence de l'autorité communale.
- La procédure à suivre en cas d'exonération (point 11) semble claire pour la grande majorité des chefs de direction de l'école.

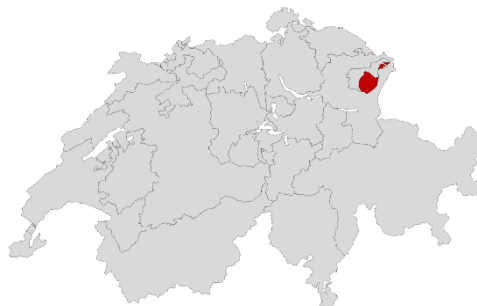
- Presque tous les chefs de la direction de l'école interrogés ne perçoivent aucune marge de manœuvre en matière d'incitations financières (point 7). Cela correspond à la législation, qui prévoit que le versement de primes de performance relève de la compétence de l'autorité cantonale.

Textes législatifs analysés

Abréviation	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
SG	Schulgesetz	17.03.1981	01.07.2024
VSV	Verordnung über die Volksschule	27.06.2012	01.05.2024
GAL	Gesetz über die Anstellung von Lehrpersonen	17.12.2002	01.07.2024
VALL	Verordnung über die Anstellung und Löhne der Lehrpersonen	13.10.2004	01.01.2023
VRV	Verordnung über die Ressourcierung der Volksschule	20.03.2019	01.07.2024
VQS	Verordnung über die Qualitätssicherung an der Volksschule	07.04.2021	01.01.2022
VWL	Verordnung über die Weiterbildung der Lehrpersonen	15.11.2006	01.08.2018
LDLP	Dekret über die Löhne der Lehrpersonen	24.08.2004	01.01.2024
DBG	Dekret über die Beteiligung der Gemeinden am Personalaufwand der Volksschulen und Kindergärten	22.02.2005	01.08.2020

2.2 Appenzell Rhodes-Intérieures

Nombre de communes ⁴	5
Habitants ⁵	16 355
Écoles ⁶	28
Documents	4



Première évaluation des documents cantonaux

L'analyse du canton d'Appenzell Rhodes-Intérieures repose sur quatre documents juridiques cantonaux, dont le contenu reflète également la taille du canton. Par exemple, le premier cycle du secondaire est organisé de manière centralisée avec un nombre restreint d'établissements scolaires (AI SchG, art. 4). De plus, la formation continue des enseignant·e·s est coordonnée conjointement avec le canton de Saint-Gall (AI LSKB SchG, art. 28). L'organisation de la direction de l'école au niveau des établissements scolaires est également caractéristique du canton. Toutes les écoles ne disposent pas d'une direction de l'école, car il est également possible de nommer des directeur·rice·s d'école. Pour occuper le poste de directeur ou directrice d'école, il faut être titulaire d'un diplôme d'enseignement. Contrairement à la direction de l'école, ils n'ont pas besoin d'une formation spécifique à la direction de l'école (AI LSKB SchG, art. 105). Cette distinction se reflète également dans les missions. Les directeurs et directrices d'école sont par exemple chargés de la gestion administrative et organisationnelle d'un établissement, tandis que la direction de l'école est, selon la loi, responsable de la gestion du personnel et de la direction pédagogique (AI LSKB SchG, art. 106 et 107).

Évaluation pilotage générale

Une grande partie des aspects de pilotage examinés dans le système éducatif du canton d'Appenzell Rhodes-Intérieures relève du niveau cantonal. Les autorités cantonales sont chargées de définir le matériel pédagogique obligatoire (AI SchG, art. 49) ainsi que de la répartition des classes, c'est-à-dire de la fixation de la taille des classes et de l'autorisation des dérogations (AI SchV, art. 12). De plus, la gestion du changement d'école est déléguée aux autorités cantonales (AI SchG, art. 23). En matière d'assurance qualité, la responsabilité de lancer des « processus de qualité et de développement scolaire » incombe également aux autorités cantonales (AI LSKB SchG, art. 109). Conjointement avec les autorités communales, les autorités cantonales sont responsables de l'offre de programmes de soutien, dans le cadre desquels les autorités cantonales élaborent un concept cantonal de soutien et les autorités communales approuvent les offres concrètes (AI SchG, art. 15 ; AI LSKB SchG, art. 1 et suivants). La commune est tenue de prendre en charge l'intégralité des coûts salariaux, mais la rémunération est fixée de manière uniforme pour toutes les communes scolaires (AI SchG, art. 38). La gestion des ressources financières est confiée à la commune pour les investissements importants et à la direction de l'école en ce qui concerne le budget mis à disposition (AI LSKB SchG, art. 106, 107 et 109). Dans les documents juridiques, l'évaluation interne est déléguée à la direction de l'école (AI LSKB SchG, art. 107). L'analyse ne permet pas de tirer des conclusions sur l'organisation des cours ni sur les compétences relatives au profil de l'établissement.

⁴ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

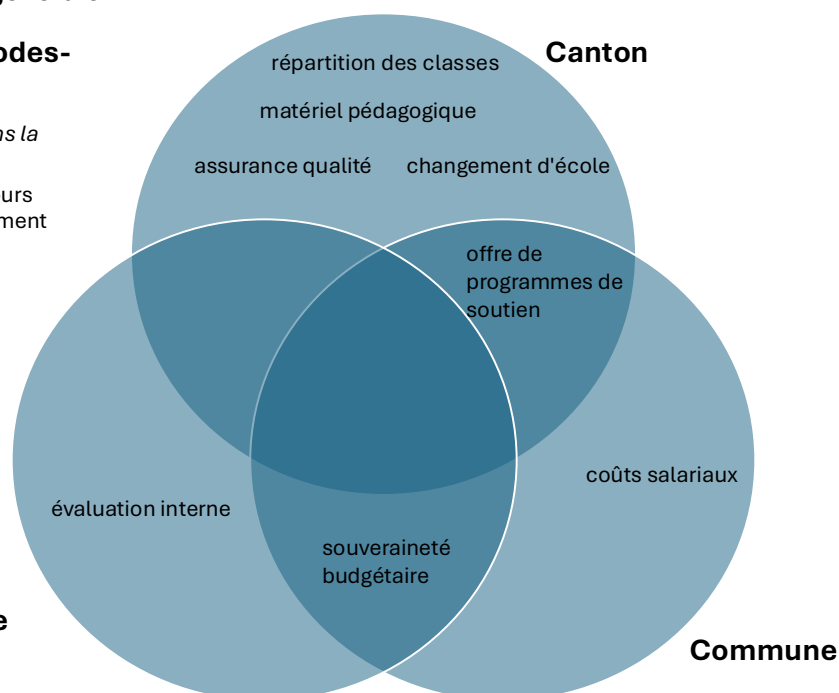
⁵ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

⁶ Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire à la date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale

Appenzell Rhodes-Intérieures

Non mentionné dans la législation :
organisation des cours
profil de l'établissement



Évaluation pilotage gestion du personnel

En matière de gestion du personnel, une part plus importante des compétences sélectionnées est attribuée aux autorités communales par rapport au pilotage général. L'embauche (AI LSKB SchG, art. 33) ainsi que la résiliation ordinaire et sans préavis des contrats de travail (AI SchG, art. 34) relèvent de la responsabilité des autorités communales. Les chefs de l'école sont chargés de préparer les décisions relatives au personnel (AI LSKB SchG, art. 106). Les allocations des ressources supplémentaires, au sens de tâches allant au-delà de la mission professionnelle, sont également régies par les autorités communales (AI StKB SchG, art. 25). En ce qui concerne l'autorisation des formations continues (AI LSKB SchG, art. 30) et la prescription des formations continues (AI LSKB SchG, art. 27), les lois attribuent les compétences tant aux autorités cantonales qu'à la direction de l'école. Les conditions-cadres relatives à l'entretien d'évaluation ainsi que le versement de primes et d'avantages pour des prestations particulières ne sont pas réglementés dans les documents cantonaux. Les articles relatifs aux décisions en matière de personnel, notamment à l'engagement des enseignants, constituent un exemple dans le domaine de la gestion du personnel. Cette compétence est non seulement attribuée au Conseil scolaire (autorité communale), mais un autre article précise explicitement que l'engagement des enseignants **ne** peut être délégué à d'autres acteurs.

Art. 33 Recrutement

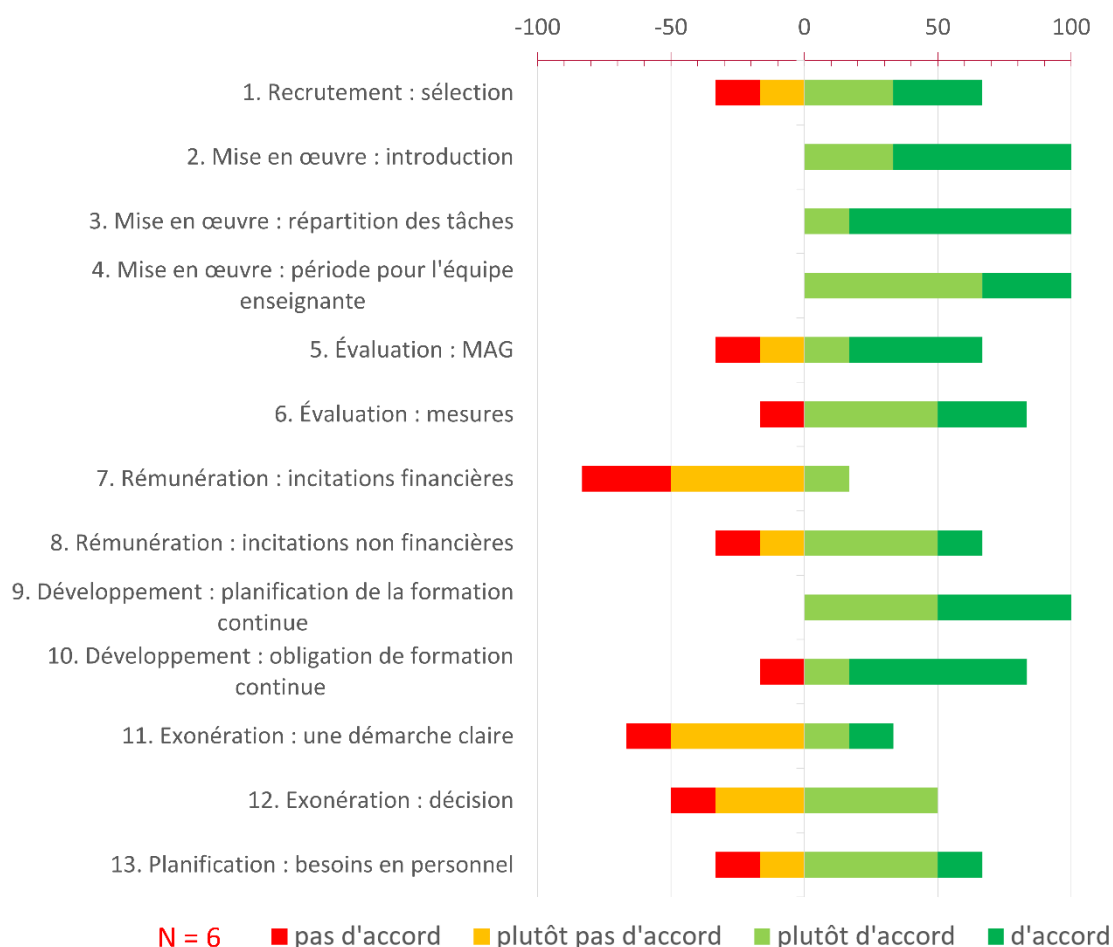
¹ Les postes vacants doivent faire l'objet d'une mise au concours publique. Dans des cas exceptionnels justifiés, notamment en cas de redéploiement interne, le conseil scolaire peut renoncer à une mise au concours publique.

² Le recrutement est effectué par le conseil scolaire (AI SchG, art. 33).

Art. 109 * Domaines de gestion et compétences non déléguables

¹ Les domaines suivants relèvent de la compétence du Conseil scolaire : * a) les décisions relatives au personnel, telles que l'engagement et le licenciement des enseignants ; b) la communication des décisions relatives au personnel ; c) les décisions concernant les projets et les investissements dépassant le budget dont dispose le responsable de l'établissement (AI LSKB SchG, art. 109).

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Attention, échantillon réduit

Qu'est-ce qui ressort ?

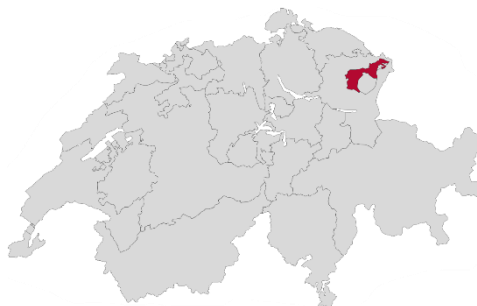
- L'évaluation figurant dans l'EDES concernant la sélection du personnel (point 1) ne s'explique pas entièrement par la législation. Le recrutement y est explicitement attribué à l'autorité communale. Les chefs de direction de l'école préparent toutefois les décisions relatives au personnel ; il est possible que, dans la pratique, celles-ci soient en grande partie reprises lors de la décision définitive.
- En ce qui concerne la décision relative à l'exonération (point 12), le niveau d'adhésion est moindre par rapport à la sélection du personnel. Cela correspond à la législation, qui attribue cette compétence aux autorités communales.
- On constate par ailleurs que l'évaluation concernant une démarche claire en matière d'exonérations (point 11) est majoritairement négative ; la démarche ne semble pas tout à fait claire.
- Le fort soutien à l'obligation de formation continue (point 10) est conforme à la législation cantonale.
- La divergence des avis concernant les entretiens d'évaluation (point 5) s'explique peut-être par l'absence de législation cantonale dans ce domaine.

Textes législatifs analysés

Abrévia- tion	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
SchG	Schulgesetz	25.04.2004	23.10.2017
SchV	Schulverordnung	21.06.2004	01.08.2022
LSKB SchG	Landesschulkommissionsbeschluss zum Schulgesetz	18.05.2005	01.01.2024
StKB SchG	Standeskommissionsbeschluss zum Schulgesetz	16.08.2005	01.08.2024

2.3 Appenzell Rhodes-Extérieures

Nombre de communes ⁷	20
Habitants ⁸	55 740
Écoles ⁹	105
Documents	4



Première évaluation des documents cantonaux

Une première observation frappante concernant les quatre documents analysés du canton d'Appenzell Rhodes-Extérieures est que ces quatre documents sont tous entrés en vigueur en 2023, ce qui pourrait indiquer une éventuelle révision totale des lois. En raison de leur caractère récent, il n'y a pratiquement pas eu de modifications dans ces documents juridiques jusqu'à la date butoir fixée au 1er octobre 2024. Sur le fond, il est à noter que le conseil communal (autorité communale) se voit conférer le pouvoir de décision de déléguer ses propres tâches à une commission scolaire (autorité communale) (AR VSG, art. 10). Dans le cas où plusieurs communes gèrent conjointement une école, elles peuvent, conformément à la loi sur l'école obligatoire, mettre en place une commission scolaire commune (AR VSG, art. 10). En outre, le conseil communal peut déléguer, en partie ou en totalité, le recrutement des enseignants à la direction de l'école (AR VSG, art. 41). Ce droit de délégation a pour conséquence que les acteurs ne sont pas clairement désignés au niveau légal et que des fonctions centrales peuvent également être attribuées à la direction de l'école.

Évaluation pilotage générale

Une grande partie des aspects de pilotage sélectionnés est attribuée aux autorités communales. Concrètement, l'organisation des cours, notamment le choix entre deux modèles de cycle secondaire I (AR VSV, art. 6), ainsi que l'évaluation interne (AR VSV, art. 35) sont confiés aux autorités communales. En outre, les autorités communales sont compétentes pour l'autorisation des changements d'école des élèves (AR VSG, art. 6) et pour le profil de l'établissement, dans le cadre de l'exercice de la direction stratégique de l'école obligatoire (AR VSG, art. 9). Les autorités communales partagent par ailleurs certaines compétences avec les autorités cantonales ou la direction de l'école. Au niveau cantonal et communal, les coûts salariaux sont répartis : le canton verse une contribution forfaitaire aux frais scolaires par élève, qui doit également servir à couvrir les frais de personnel et qui est ajustée chaque année en fonction de l'évolution des salaires (AR VSG, art. 53). En collaboration avec la direction de l'école, les autorités communales sont responsables de l'offre de programmes de soutien ; cela signifie que les autorités communales élaborent un concept pour ces programmes de soutien et que la direction de l'école prend la décision concernant leur mise en œuvre concrète et leur utilisation spécifique dans l'enseignement (AR VSV, art. 11). La direction de l'école se voit attribuer la souveraineté budgétaire en matière de « planification et de gestion des finances scolaires » (AI VSG, art. 4). Au niveau cantonal, la définition du matériel pédagogique obligatoire (AR VSG, art. 16) et l'assurance qualité relèvent de la compétence des autorités cantonales ; celles-ci prennent concrètement des mesures, en collaboration avec l'autorité de tutelle, en cas de lacunes (AR VSG, art. 52). Les documents analysés ne contiennent aucune indication concernant la répartition des classes.

⁷ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

⁸ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

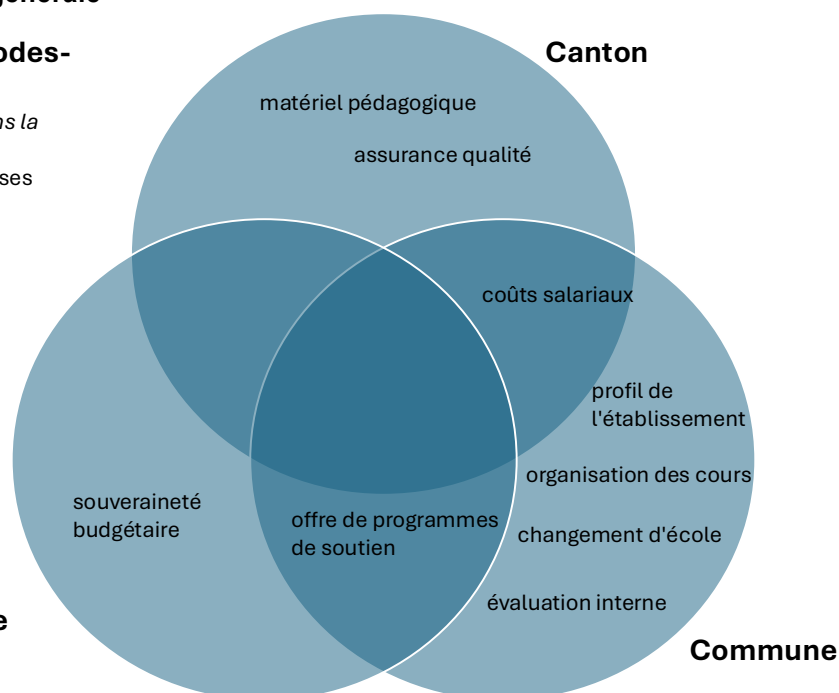
⁹ Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale

Appenzell Rhodes-Extérieures

Non mentionné dans la législation :
répartition des classes

direction de l'école



Évaluation pilotage gestion du personnel

Les aspects de pilotage retenus en matière de gestion du personnel sont répartis entre les trois niveaux. Il est frappant de constater que certains aspects sont attribués exclusivement aux autorités cantonales et à la direction de l'école. Des compétences sont également attribuées aux autorités communales, mais la loi prévoit une marge de manœuvre pour déléguer ces compétences, en tout ou en partie, à la direction de l'école. C'est notamment le cas pour le recrutement des enseignants, puisque les autorités communales peuvent déléguer partiellement ou entièrement la fonction d'autorité de nomination à la direction de l'école (AR VSG, art. 41, voir ci-dessous). L'autorité de nomination ainsi définie est également responsable de la résiliation ordinaire et de l'exonération des enseignants (AR VSG, art. 49). La compétence peut donc varier d'une commune à l'autre. Conformément aux dispositions légales, la direction de l'école se voit attribuer des ressources supplémentaires et peut confier concrètement des tâches organisationnelles ou pédagogiques aux enseignants (AR VSG, art. 8). En outre, la direction de l'école est compétente pour l'autorisation des formations continues (AR VSV, art. 31). Les autorités cantonales sont compétentes pour ordonner des temps de présence ponctuels (AR VSV, art. 28) ainsi que pour définir la régularité et le contenu des entretiens d'évaluation (AR VSV, art. 30). En outre, les autorités cantonales ont la compétence de déclarer obligatoires certaines formations continues (AR VSG, art. 50). Les dispositions légales attribuent la répartition des domaines d'activité aux autorités cantonales et à la direction de l'école. Concrètement, les autorités cantonales fixent la répartition de base du temps de travail entre les tâches relevant de la mission professionnelle (AR VSG, art. 45) et la direction de l'école peut l'adapter au cas par cas (AR VSV, art. 24). En ce qui concerne l'incidence des évaluations de performance sur la rémunération, aucune indication ne peut être donnée quant à l'attribution concrète du pouvoir de décision ; il est toutefois précisé qu'en cas de « performances exceptionnellement bonnes », l'octroi d'une progression supplémentaire d'échelon salarial est possible sur demande de la direction de l'école (AR BLV, art. 4). L'article suivant se réfère à la définition de l'autorité d'engagement des enseignants décrite ci-dessus.

Art. 41 Autorité d'engagement

¹ L'engagement des enseignants relève de la compétence du conseil communal. Celui-ci peut déléguer cette tâche, en tout ou en partie, à la direction de l'école.

² L'autorité d'engagement veille à engager des enseignants qui répondent à la mission d'éducation et de formation de l'école primaire.

³ Elle exige des candidats au moins un extrait spécial du casier judiciaire¹). Elle peut se renseigner à leur sujet auprès de la CDIP (AR VSG, art. 41).

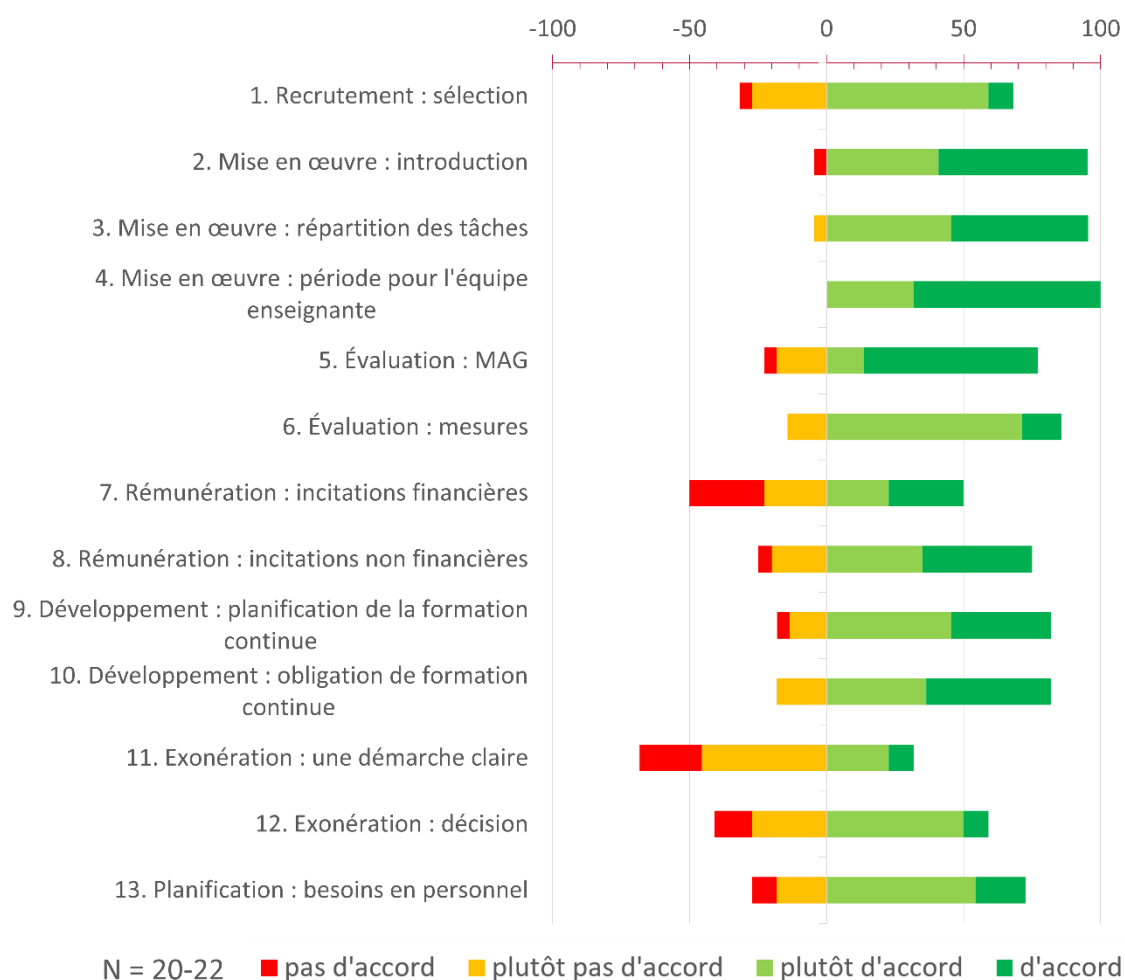
Art. 41 Anstellungsbehörde

¹ Die Anstellung von Lehrpersonen erfolgt durch den Gemeinderat. Er kann diese Aufgabe ganz oder teilweise an die Schulleitung delegieren.

² Die Anstellungsbehörde achtet darauf, dass sie Lehrpersonen anstellt, die dem Bildungs- und Erziehungsauftrag der Volksschule entsprechen.

³ Sie verlangt von Bewerberinnen und Bewerbern mindestens einen Sonderprivatauszug aus dem Strafregister. Sie kann über sie Auskünfte bei der EDK einholen (AR VSG, Art. 41).

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

- Une variance apparaît dans l'évaluation de la marge de manœuvre en matière de sélection du personnel (point 1). Cela pourrait s'expliquer par le transfert éventuel de la fonction d'autorité de nomination de la commune à la direction de l'école. Il peut donc exister des différences dans la répartition des fonctions et des compétences entre les communes.
- La variance observée dans la décision relative à l'exonération (point 12) s'explique de la même manière que pour la sélection du personnel, puisque c'est l'autorité de nomination qui prend cette décision. La proportion de refus est toutefois légèrement plus élevée que pour la sélection du personnel.

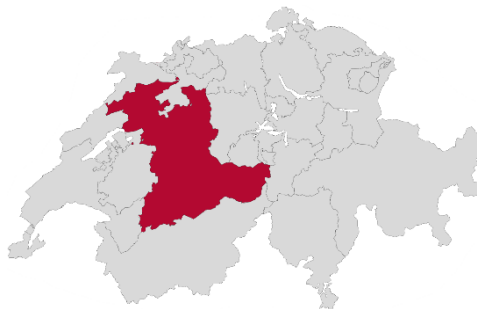
- La démarche à suivre en cas d'exonération (point 11) n'est pas claire pour de nombreux chefs de direction de l'école.
- Les appréciations concernant les incitations financières (point 7) sont très variées. On ne sait pas clairement dans quelle mesure les directions d'école ont fondé leur appréciation sur la possibilité de déposer une demande de primes.

Textes législatifs analysés

Abréviation	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
VSG	Gesetz über die Volksschule	27.03.2023	01.08.2023
VSV	Verordnung über die Volksschule	27.06.2023	01.08.2023
SLV	Verordnung über die Schulleitung in der Volksschule	27.06.2023	01.08.2023
BLV	Besoldungsverordnung für die Lehrpersonen der Volksschule	27.03.2023	01.01.2024

2.4 Berne

Nombre de communes ¹⁰	334
Habitants ¹¹	1 049 624
Écoles ¹²	1 625
Documents	6



Première évaluation des documents cantonaux

Dans le canton de Berne, les communes jouent un rôle central et se voient attribuer de nombreuses compétences, comme le montrent les évaluations suivantes. L'inspection scolaire régionale, qui relève du canton, est un acteur marquant dans le canton de Berne. Les différents inspecteurs et inspectrices sont affectés à des régions scolaires spécifiques. Leurs principales fonctions consistent à exercer la surveillance cantonale sur l'enseignement primaire au sein de la commune ou à conseiller les communes (BE VSG, art. 52 et 52a). Au niveau communal, la commission scolaire est chargée de la surveillance de l'école primaire ; toutefois, les tâches de la commission scolaire peuvent être confiées à d'autres organes communaux ou à la direction de l'école. « Il convient toutefois de respecter la séparation entre la surveillance exercée par les autorités communales politiques et la direction pédagogique et opérationnelle des écoles primaires assurée par les directions d'école. » (BE VSG, art. 34).

Évaluation pilotage générale

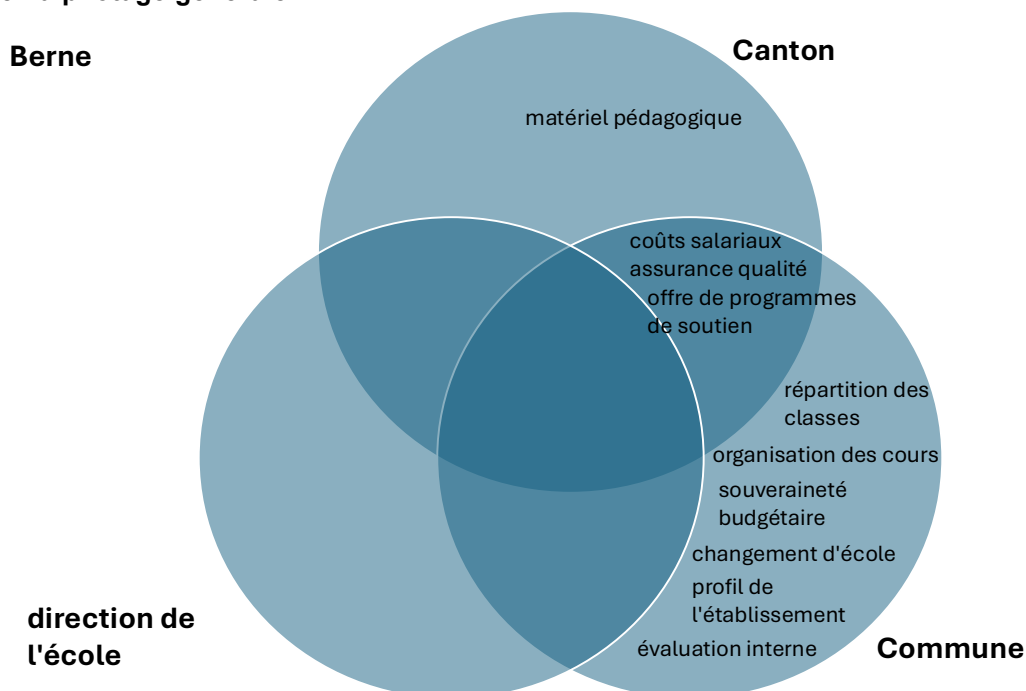
Un grand pourcentage du pilotage général relève du niveau communal. Les autorités communales sont chargées de la gestion des ressources financières (BE VSG, art. 48), la répartition des classes (BE VSG, art. 47), l'organisation des cours (BE VSG, art. 46), la supervision de l'évaluation interne (BE VSG, art. 51), le changement d'école (BE VSG, art. 7) ainsi que le profil de l'établissement, au sens de l'orientation stratégique des établissements (BE VSG, art. 35). Les communes sont en outre responsables, conjointement avec le canton, des coûts salariaux (BE LAG, art. 24 ; BE FILAG, art. 24), le canton prenant en charge 70 % des coûts totaux et les salaires étant versés de manière centralisée par le canton. Par ailleurs, les autorités communales, conjointement avec les autorités cantonales, sont responsables de l'offre de programmes de soutien (BE VSG, art. 11 et 21b) ainsi que de l'assurance qualité (BE VSG, art. 51, 51a et 51b). Le conseil aux communes et la mise en œuvre de l'assurance qualité incombent aux inspections scolaires régionales (BE VSG, art. 52). Le canton définit dans quelle mesure certains matériels pédagogiques sont obligatoires (BE VSG, art. 14a).

¹⁰ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

¹¹ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

¹² Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale



Évaluation pilotage gestion du personnel

Dans le canton de Berne, la fonction d'autorité d'engagement des enseignants est en principe attribuée aux autorités communales. Toutefois, les autorités communales peuvent déléguer cette fonction à la direction de l'école (BE LAG, art. 7 ; voir ci-dessous). Il existe toutefois une exception concernant l'engagement de remplaçants pour une durée inférieure à un mois, car dans ce cas, la direction de l'école est responsable dans tous les cas (BE LADV, art. 3). En matière de résiliation ordinaire, c'est l'autorité d'engagement qui est compétente, c'est-à-dire, selon la répartition interne de la commune, soit les autorités communales, soit la direction de l'école (BE LAV, art. 10). La direction de l'école réglemente l'imposition de temps de présence irréguliers (BE LAV, art. 61) ; elle peut ainsi obliger les enseignants à travailler pendant les périodes sans cours pour une durée maximale de cinq jours ouvrables. La direction de l'école est en outre compétente pour donner l'autorisation des formations continues (BE LAV, art. 70). Les autorités cantonales et la direction de l'école ont toutes deux la compétence de déclarer les formations continues obligatoires (BE LAV, art. 61 et 68). Les autorités cantonales sont chargées d'accorder une exonération aux enseignants « lorsque l'intérêt de l'école l'exige » (BE LAG, art. 10), ainsi que de définir et de pondérer les domaines d'activité des enseignants (BE LAG, art. 17 ; BE LAV, art. 60). À cet égard, environ 85 % du temps de travail des enseignants doit être consacré à l'enseignement, à l'éducation, au conseil et à l'accompagnement, environ 12 % à la collaboration et à la coopération, et environ 3 % à la formation continue. Les autorités cantonales définissent des directives concernant le contenu des entretiens d'évaluation, mais pas la régularité avec laquelle celles-ci doivent avoir lieu (le terme « périodiquement » est mentionné ; BE LAV, art. 64). En ce qui concerne les ressources supplémentaires, l'autorité cantonale définit, sur la base de certains paramètres, un « pool de leçons » destiné à des tâches spéciales. La loi n'attribue pas l'attribution de ces leçons à un acteur concret. L'analyse ne permet pas de se prononcer sur la rémunération liée à la performance (en dehors de l'augmentation salariale régulière) de personnes individuelles, car celle-ci n'est pas traitée dans les bases légales.

Art. 7 Autorités d'engagement *

¹ Le Conseil d'État désigne la commission scolaire, la direction de l'école ou le service compétent de la direction concernée comme autorité d'engagement. *

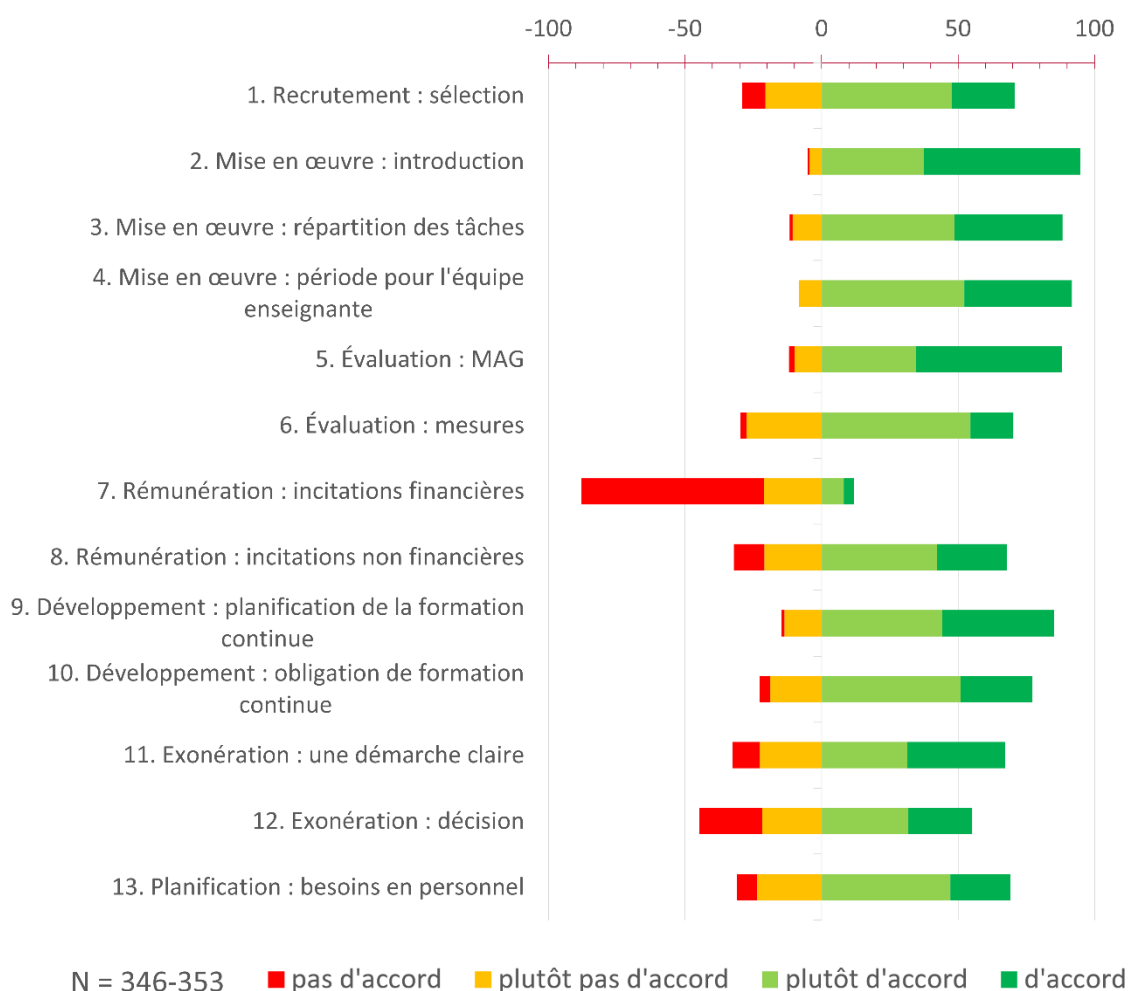
² Pour les enseignants des écoles primaires, la commission scolaire est l'autorité de nomination, à moins que la commune ne délègue cette compétence à la direction de l'école par décret (BE LAG, art. 7).

Art. 7 Anstellungsbehörden *

¹ Der Regierungsrat bezeichnet die Schulkommission, die Schulleitung oder die zuständige Stelle der zuständigen Direktion als Anstellungsbehörde. *

² Für die Lehrkräfte der Volksschulen ist die Schulkommission Anstellungsbehörde, soweit die Gemeinde diese Zuständigkeit nicht durch Erlass der Schulleitung überträgt (BE LAG, Art. 7).

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

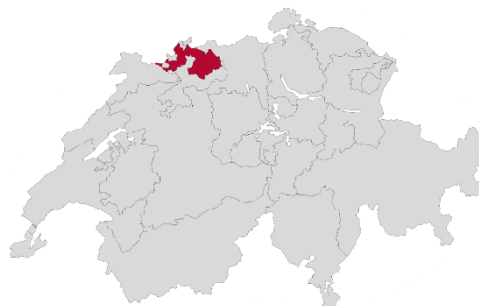
- La sélection du personnel (point 1), qui relève de la compétence de la direction de l'école, est jugée pertinente par la plupart des chefs d'établissement interrogés. Cela laisse supposer que de nombreuses autorités communales font usage de la marge de manœuvre légale et délèguent la fonction d'autorité d'engagement aux chefs d'établissement, ou du moins leur confient la sélection du personnel ou tiennent compte de leur décision.
- En ce qui concerne la décision relative à l'exonération (point 12), on observe une divergence entre les appréciations qui ne peut s'expliquer par les dispositions légales. Selon celles-ci, c'est en effet l'autorité cantonale qui serait responsable.
- Presque tous les chefs de la direction de l'école interrogés jugent que la marge de manœuvre en matière d'incitations financières (point 7) n'est pas pertinente. La législation cantonale ne prévoit aucune disposition relative au versement de primes ou de bonus en cas de performances exceptionnelles.
- L'évaluation de l'obligation de formation continue (point 10) correspond à la législation cantonale.

Textes législatifs analysés

Abréviation	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
VSG	Volksschulgesetz	01.08.1992	01.01.2022
VSV	Volksschulverordnung	10.01.2013	01.08.2024
LAG	Gesetz über die Anstellung der Lehrkräfte	20.01.1993	01.01.2022
LAV	Verordnung über die Anstellung der Lehrkräfte	28.03.2007	01.08.2024
LADV	Direktionsverordnung über die Anstellung der Lehrkräfte	15.06.2007	01.01.2023
FILAG	Gesetz über den Finanz- und Lastenausgleich	27.11.2000	01.01.2022

2.5 Bâle-Campagne

Nombre de communes ¹³	86
Habitants ¹⁴	296 740
Écoles ¹⁵	355
Documents	8



Première évaluation des documents cantonaux

Dans le canton de Bâle-Campagne, l'analyse des textes législatifs fait ressortir deux aspects marquants sur le plan organisationnel. D'une part, la responsabilité des écoles est clairement répartie entre la commune et le canton dans les documents. L'école maternelle et l'école primaire relèvent de la commune (BL BG, art. 13). Le canton est en revanche l'autorité responsable des écoles du degré secondaire I (BL BG, art. 14). D'autre part, la loi stipule que la commune peut choisir entre différents modèles de gestion. Soit un conseil scolaire (analogue à la commission scolaire, BL BG, art. 79 et suivants) est mis en place, qui assume les tâches prévues à l'article 82 de la loi sur l'éducation (BL BG), soit le conseil communal assume toutes ces tâches et peut instituer à cet effet une commission consultative permanente (BL BG, art. 82bis). Les dispositions relatives au droit du personnel sont en grande partie inscrites dans la loi sur le personnel (ainsi que dans l'ordonnance et le décret sur le personnel) du canton. Les distinctions spécifiques entre le personnel administratif cantonal et les enseignants sont formulées dans les articles correspondants.

Évaluation pilotage générale

La direction de l'école se voit attribuer le pouvoir de décision concernant les moyens financiers dans le cadre des directives budgétaires fixées par le conseil scolaire ou le conseil communal (BL BG, art. 77), ainsi que la mise en œuvre des instruments et procédures d'évaluation interne (BL BG, art. 60d) et la décision relative à l'offre de programmes de soutien (BL BG, art. 45). Conformément aux exigences légales, les autorités communales sont tenues d'approuver le programme scolaire (profil de l'établissement) (BL BG, art. 82). Les écoles, en tant qu'« organisations semi-autonomes et dirigées », sont responsables du programme scolaire et de la réalisation des objectifs éducatifs (BS GS, art. 58). Les autorités cantonales sont responsables de l'organisation des cours (par exemple en ce qui concerne la mixité des âges ou le niveau d'exigence dans les classes) (BL VSek, art. 11) ainsi que de la définition du matériel pédagogique obligatoire (BL BG, art. 85). Dans les écoles primaires, la commune prend en charge l'intégralité des coûts salariaux des enseignants, tandis qu'au niveau secondaire I, c'est le canton, en tant qu'autorité responsable, qui prend en charge ces coûts (BL BG, art. 92). En outre, les autorités cantonales et communales sont conjointement responsables de l'assurance qualité (BL BG, art. 61b), ce qui signifie que les autorités cantonales peuvent commander périodiquement des « audits ». La direction de l'école et les autorités communales élaborent conjointement des mesures visant à améliorer la qualité de l'enseignement, qui sont ensuite adoptées par les autorités cantonales. La commune peut approuver les demandes relatives au lieu de scolarisation et au changement d'école lorsque le lieu de scolarisation et le lieu de résidence de l'enfant ne coïncident pas. L'autorité cantonale accorde quant à elle des dérogations en matière de changement d'école (BL BG, art. 30 ; BL VKP, art. 16). La répartition des classes relève de la responsabilité conjointe des autorités cantonales et communales ainsi que de la direction de l'école (BL VKP, art. 21 ; BL VSek, art. 13).

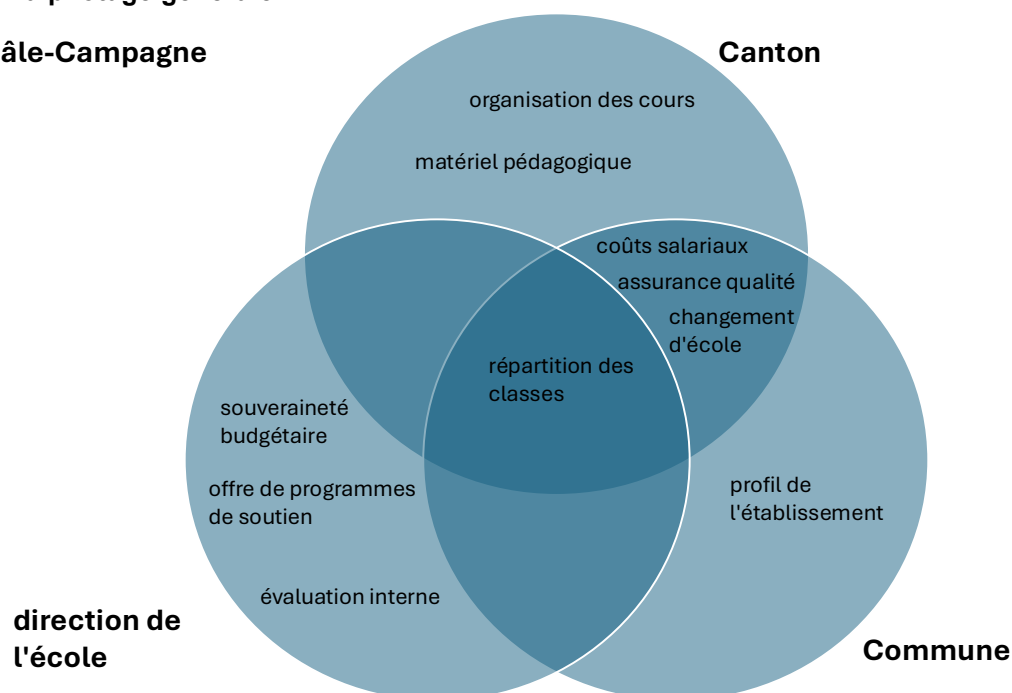
¹³ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

¹⁴ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

¹⁵ Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale

Bâle-Campagne



Évaluation pilotage gestion du personnel

En matière de gestion du personnel, la plupart des compétences sont attribuées à la direction de l'école dans les exigences légales. La direction de l'école se voit attribuer la fonction d'autorité d'engagement des enseignants ; elle prend ainsi les décisions concernant l'engagement, le conseil et l'accompagnement des enseignants (BL BG, art. 77 et 82b). Les allocations des ressources supplémentaires dans le cadre du pool scolaire (BL VKP, art. 54c ; BL VSec, art. 34c), la résiliation ordinaire (BL PG, art. 19) ainsi que l'exonération (BL BG, art. 82b) relèvent également de la responsabilité de la direction de l'école. Les autorités cantonales sont compétentes pour la régularité (BL PV, art. 10) et les directives relatives au contenu (BL PV, art. 9) des entretiens d'évaluation ainsi que pour l'approbation des primes pour prestations exceptionnelles (BL PD, art. 25). En cas d'évaluations satisfaisantes ou exceptionnelles, une évolution salariale individuelle est prévue conformément aux directives. La définition des domaines d'activité (BL VoAZLP, art. 11), l'imposition de temps de présence exceptionnels (BL VoAZLP, art. 16) et la prescription des formations continues (BL BG, art. 71) relèvent de la compétence des autorités cantonales et de la direction de l'école. Aucune précision n'est donnée concernant l'autorisation des formations continues. L'article type suivant porte sur les primes versées en cas de « prestations particulièrement qualifiées ».

§ 25 Prime de performance

¹ Afin de récompenser des prestations exceptionnelles et particulièrement méritoires, l'autorité de nomination peut accorder une prime unique à une personne ou à une équipe.

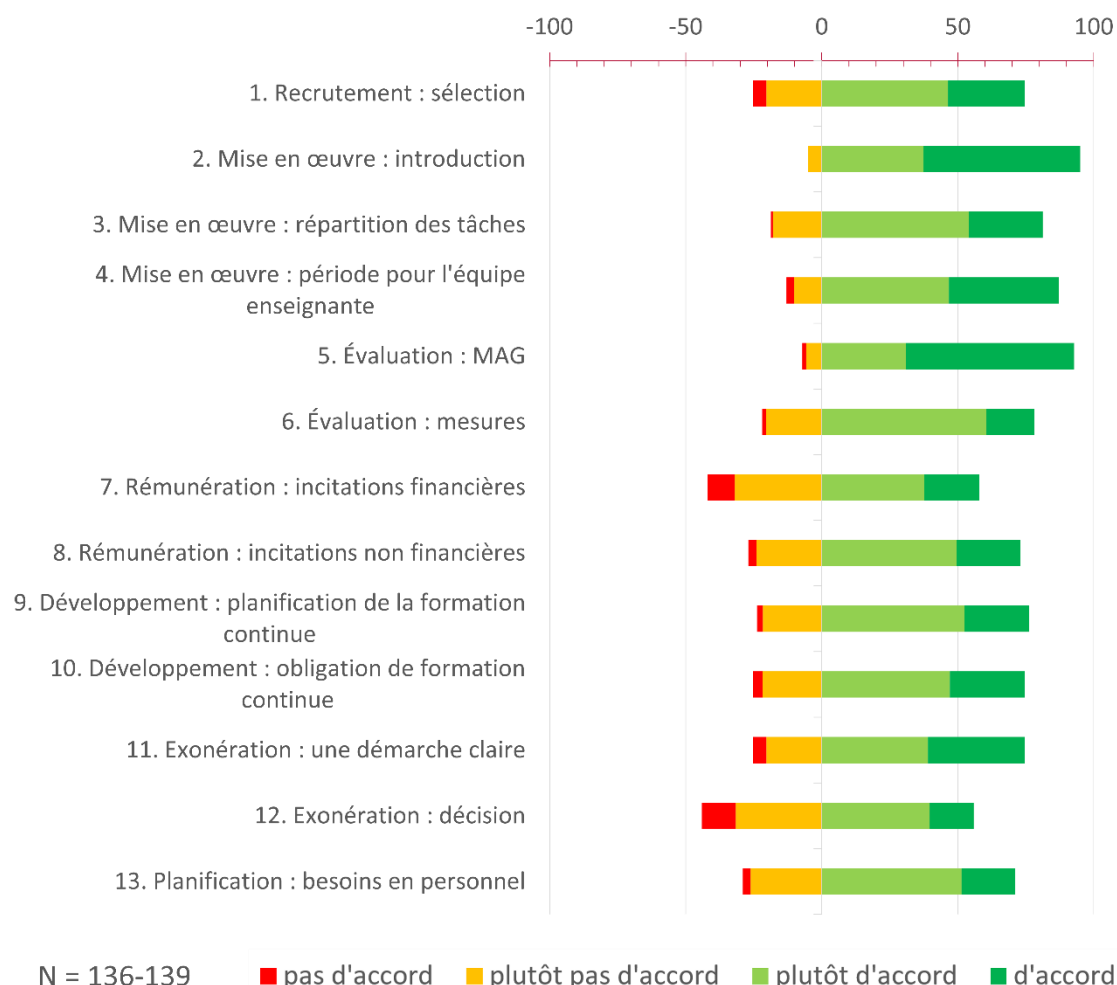
² Pour les enseignants, la Direction de l'éducation, de la culture et des sports prend la décision sur demande de l'autorité de nomination (BL PD, art. 25).

§ 25 Leistungsprämie

¹ Zur Belohnung einmaliger besonders qualifizierter Leistungen kann die Anstellungsbehörde einer Einzelperson oder einem Team eine einmalige Prämie zusprechen.

² Bei Lehrpersonen entscheidet die Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion auf Antrag der Anstellungsbehörde (BL PD, Art. 25).

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

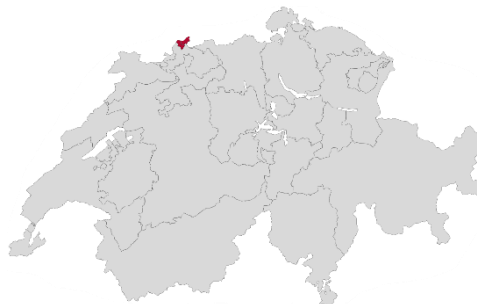
- Selon les données de l'EDES, bon nombre des chefs d'établissement interrogés perçoivent une marge de manœuvre dans presque tous les domaines, ce qui correspond à la législation cantonale, qui attribue de nombreuses compétences à la direction de l'école. On observe toutefois, pour la plupart des points, une petite proportion de personnes qui ne sont (plutôt) pas d'accord.
- Environ un quart des chefs d'établissement évaluent l'affirmation relative à la sélection du personnel (point 1) comme (plutôt) non pertinente. Une grande partie des chefs d'établissement interrogés considère toutefois qu'il s'agit là de leur compétence. Cela serait conforme à la législation, qui attribue directement la fonction d'autorité d'engagement à la direction de l'école.
- En ce qui concerne les incitations financières (point 7), l'hétérogénéité des appréciations est un peu plus marquée. Selon la législation, les chefs de la direction de l'école peuvent déposer une demande de primes auprès de l'autorité cantonale. Cette question est peut-être perçue différemment par les chefs de la direction de l'école.
- On observe également une hétérogénéité des réponses concernant la décision relative à l'exonération (point 12). Une explication possible serait que certains chefs de l'école perçoivent la concertation nécessaire avec l'autorité cantonale comme une contrainte.

Textes législatifs analysés

Abréviation	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
BG	Bildungsgesetz	06.06.2002	01.08.2024
VKP	Verordnung für den Kindergarten und die Primarschule	13.05.2003	01.08.2024
VSek	Verordnung für die Sekundarschule	13.05.2003	01.08.2024
VoAZLP	Verordnung über den Berufsauftrag und Arbeitszeit von Lehrpersonen	06.02.2024	01.08.2024
PG	Personalgesetz	25.09.1997	01.08.2024
PV	Personalverordnung	19.12.2000	01.01.2025
PD	Dekret zum Personalgesetz	08.06.2000	01.01.2025
VSL	Verordnung für die Schulleitung und Schulsekretariate	13.05.2003	01.08.2024

2.6 Bâle-Ville

Nombre de communes ¹⁶	3
Habitants ¹⁷	196 511
Écoles ¹⁸	201
Documents	7



Première évaluation des documents cantonaux

Dans le canton de Bâle-Ville, la plupart des écoles sont gérées directement par les autorités cantonales. Pour les écoles de la ville de Bâle, les autorités communales et cantonales ne font qu'une : la direction de l'école primaire. L'autorité cantonale – représentée notamment par la Direction de l'enseignement primaire (autorité cantonale) (BS SG, art. 87a) et par plusieurs membres de cette direction auxquels sont attribués des domaines de gestion spécifiques (BS VVSL, art. 10a) – est l'organisme responsable des écoles cantonales et fournit à ces dernières des « services centraux ». Il en va autrement dans les deux communes de Bettingen et de Riehen, où la commune est responsable du fonctionnement des écoles (BS SG, art. 2a). Les directions au niveau des écoles individuelles sont donc soit responsables devant la direction de l'école primaire, soit, dans deux cas, devant les autorités communales. La direction de l'école primaire est chargée de la gestion globale de l'école primaire ainsi que de la définition des objectifs cantonaux de l'école primaire (BS SG, art. 87a). La direction de l'école primaire est assistée par le Conseil de l'éducation (neuf membres, élus par le Grand Conseil). Il existe en outre, pour chaque site scolaire, un conseil d'école composé de personnes issues tant de l'extérieur que de l'intérieur de l'établissement (BS SG, art. 79b). Les exigences légales du canton de Bâle-Ville attribuent explicitement aux chefs d'établissement une « autonomie partielle », définie par le fait que « toutes les compétences » qui ne sont pas attribuées à une instance supérieure sont transférées à la direction de l'école (BS VSL, art. 4).

Évaluation pilotage générale

Dans le canton de Bâle-Ville, la plupart des compétences en matière de pilotage général sont attribuées au niveau cantonal. Conformément à la loi, l'autorité cantonale est tenue de prendre en charge l'ensemble des coûts du système scolaire, y compris les coûts salariaux (BS SG, art. 76), ainsi que la répartition des classes (BS VSL, art. 16), l'organisation des cours, par exemple en ce qui concerne les « filières coopératives » (BS SG, art. 32 et 69) et le matériel pédagogique obligatoire (BS SG, art. 79). Les « écoles pilotes » testent systématiquement de nouveaux concepts (BS SG, art. 69). En principe, c'est le canton (c'est-à-dire les membres de la direction de l'école primaire, en concertation avec la direction de l'école primaire) qui est compétent pour définir les mesures relatives à l'assurance qualité (BS VVSL, art. 13). Les documents cantonaux délèguent à la direction de l'école la gestion des ressources financières (BS VSL, art. 10), l'offre de programmes de soutien (BS SG, art. 63b ; BS VSL, art. 9) et l'évaluation interne (BS VSL, art. 16). En ce qui concerne le profil de l'établissement, les autorités cantonales sont responsables du développement stratégique (BS VVSL, art. 2) et l'élaboration des lignes directrices est déléguée à la direction de l'école (BS VSL, art. 6). L'analyse ne permet pas de tirer des conclusions sur les changements d'école dans le canton de Bâle-Ville.

¹⁶ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

¹⁷ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

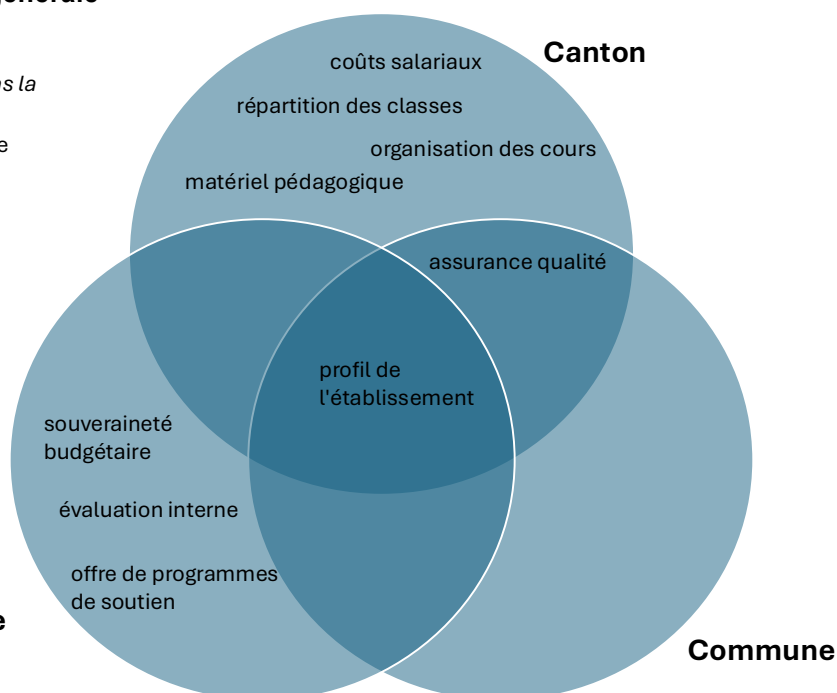
¹⁸ Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale

Bâle-Ville

Non mentionné dans la
législation :
changement d'école

direction de l'école



Évaluation pilotage gestion du personnel

En matière de pilotage de la gestion du personnel également, c'est au niveau cantonal que sont attribuées la plupart des compétences par rapport au niveau de la direction de l'établissement. Concrètement, les autorités cantonales sont chargées d'approuver les emplois à long terme des enseignants (BS VSL, art. 11), de fixer des temps de présence irréguliers (BS OLP, art. 17 ; BS OAA, art. 5), de la définition de la régularité des entretiens d'évaluation (BS VSL, art. 13) ainsi que de la définition des lignes directrices relatives aux entretiens d'évaluation (BS VSL, art. 14). L'autorité cantonale définit les domaines d'activité généraux et la mission professionnelle des enseignants, tandis que la direction de l'école peut négocier avec les enseignants certains domaines de tâches et certaines responsabilités (BS OAA, art. 2 et 4), la prescription des formations continues (BS OLP, art. 17 ; BS VSL, art. 11), la direction de l'école primaire pouvant également les prescrire. L'accord de la direction de l'école primaire est nécessaire pour accorder une exonération aux enseignants (BS VSL, art. 11). Les incitations financières sont possibles sous forme de primes de reconnaissance pour le personnel cantonal et sont demandées par les chefs d'établissement (BS AV, art. 11). La direction de l'école est chargée de l'engagement de remplaçants (BS VSL, art. 11) et de la résiliation ordinaire des enseignants (BS VSL, art. 11). En matière d'embauche et de sélection du personnel, la direction de l'école fait office d'autorité d'engagement. Toutefois, la compétence relative au choix définitif du personnel à long terme relève du niveau cantonal, car la direction de l'école primaire doit approuver l'embauche de l'enseignant, comme le montre l'article suivant.

§11 Compétences de la direction de l'école

[...]

- a) Elle [la direction de l'école] procède à la sélection du personnel et fait office d'autorité d'engagement. Tout nouveau poste à pourvoir ou toute modification du taux d'occupation doit être approuvé par la direction de l'école primaire avant que la décision ne soit prise. L'engagement à durée indéterminée du responsable des structures d'accueil de jour ainsi que des enseignants et des spécialistes doit être approuvé par la direction de l'école primaire. (BS VSL, art. 11)

§11 Zuständigkeiten der Schulleitung

[...]

a) Sie [die Schulleitung] trifft die Personalauswahl und ist Anstellungsbehörde. Eine neu zu besetzende Stelle oder eine Veränderung des Beschäftigungsgrads muss vor dem Entscheid von der Volksschulleitung freigegeben werden. Die unbefristete Anstellung der Leitung Tagesstrukturen und der Lehr- und Fachpersonen muss von der Volksschulleitung genehmigt werden. (BS VSL, Art. 11)

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

- La sélection du personnel (point 1) est jugée (plutôt) pertinente par bon nombre des directeurs d'école interrogés. Cette légère variation s'explique peut-être par le fait que, selon la législation, l'autorité cantonale doit approuver les postes à durée indéterminée et peut donc exercer une certaine influence sur la décision.
- En ce qui concerne la décision relative à l'exonération du personnel (point 12), près de 75 % des chefs de direction d'école jugent ce point (plutôt) non pertinent. Cela s'explique peut-être par la législation, car une exonération nécessite l'autorisation de l'autorité cantonale.
- En ce qui concerne les divergences d'appréciation relatives aux incitations financières (point 7), on peut supposer que la possibilité de déposer une demande de primes de reconnaissance n'est pas considérée par tous les chefs de direction d'école interrogés comme offrant la même marge de manœuvre.

- La variance dans l'évaluation de l'obligation de formation continue (question 10) ne s'explique pas entièrement, car selon la législation, cette compétence est attribuée tant à la direction de l'école qu'à l'autorité cantonale.

Textes législatifs analysés

Abréviation	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
SG	Schulgesetz	04.04.1929	12.08.2024
OLP	Ordnung für die Lehrpersonen	10.11.1930	18.08.2014
OAA	Ordnung über Auftrag und Arbeitszeit der Lehrpersonen	14.03.1994	10.08.2009
VSL	Verordnung für Schulleitungen der Volksschulen	26.06.2012	26.12.2019
VVSL	Verordnung über die Volksschulleitung	26.06.2012	12.08.2024
AV	Anerkennungsprämien-Verordnung	09.12.1997	01.01.2017
PG	Personalgesetz	17.11.1999	01.01.2021

2.7 Fribourg

Nombre de communes ¹⁹	119
Habitants ²⁰	339 713
Écoles ²¹	370
Documents	4



Première évaluation des documents cantonaux

Dans le canton de Fribourg, les bases légales attribuent aux autorités cantonales une grande partie des tâches et des compétences que nous avons examinées en matière de pilotage de l'école obligatoire. Néanmoins, les autorités communales apparaissent régulièrement dans les textes législatifs analysés. Peu de tâches sont attribuées aux directrices et directeurs d'école (directions de l'école). Cela apparaîtra clairement dans la section suivante consacrée au pilotage général. On remarque par ailleurs que certaines procédures et certains processus sont réglementés de manière très précise dans la loi. L'engagement des enseignants en est un exemple, comme le montrera l'article consacré à l'évaluation de la gestion du personnel.

Évaluation pilotage générale

Une grande partie des indicateurs de pilotage général relève du niveau cantonal. Parmi ceux-ci figurent l'ouverture et la fermeture de classes après consultation de la commune (FR SchG, art. 27), l'autorisation de modèles d'enseignement au niveau secondaire I sur demande de la commune (FR SchR, art. 22), la définition du matériel pédagogique obligatoire (FR SchG, art. 22), l'assurance qualité, c'est-à-dire la définition de mesures issues de l'évaluation externe (FR SchR, art. 154), ainsi que la décision relative au changement d'école des élèves (FR SchR, art. 5), qui relèvent de la responsabilité des autorités cantonales. Les autorités cantonales obligent les communes à prendre en charge 50 % des coûts salariaux des enseignants (FR SchG, art. 67). La coordination et l'organisation de l'offre de programmes de soutien incombent conjointement aux autorités cantonales et à la direction de l'école (FR SchR, art. 83 et 86). La gestion des ressources financières incombe aux autorités communales, qui doivent toutefois se concerter étroitement avec la direction de l'école (FR SchG, art. 57). La direction de l'école est responsable de l'évaluation interne (FR SchG, art. 51). L'analyse ne permet pas de tirer des conclusions quant à la compétence en matière de profil de l'établissement.

¹⁹ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

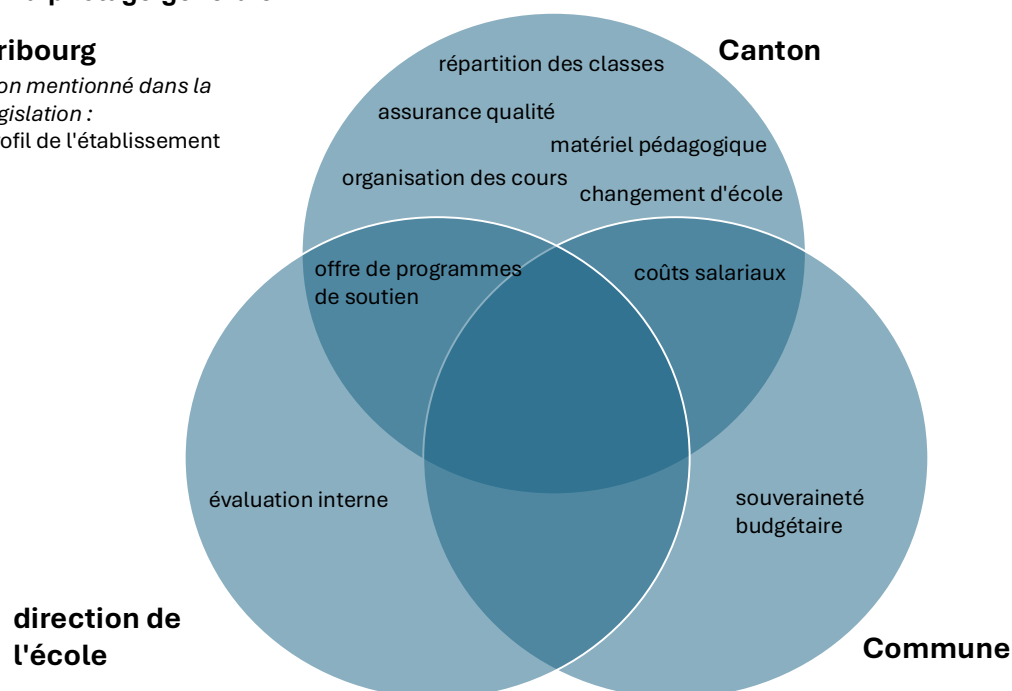
²⁰ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

²¹ Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale

Fribourg

Non mentionné dans la
législation :
profil de l'établissement



Évaluation pilotage gestion du personnel

Une situation similaire se dessine également au niveau du pilotage de la gestion du personnel. Les autorités cantonales disposent de la plus grande part des compétences qui leur sont attribuées. Elles sont compétentes pour l'emploi à long terme des enseignants (FR LPR, art. 10), la définition des domaines d'activité (FR LPR, art. 20) et l'établissement des directives relatives au contenu des entretiens avec le personnel (FR VZEB-LP, art. 8). Les autorités cantonales se voient également attribuer les compétences en matière d'autorisation (FR LPR, art. 31) et de prescription des formations continues (FR LPR, art. 31), ainsi que celles relatives à la prononciation de résiliations ordinaires (FR LPR, art. 17) et à l'exonération (FR SchG, art. 47) des enseignants. La direction de l'école est responsable de l'engagement à durée déterminée des enseignants (FR LPR, art. 9) et de la prescription de temps de présence extraordinaire (FR LPR, art. 28). Les allocations des ressources supplémentaires relèvent de la compétence des autorités cantonales et de la direction de l'école (FR LPR, art. 29). L'analyse ne permet pas de se prononcer sur la régularité des entretiens d'évaluation ni sur l'incidence des évaluations de performance sur la rémunération. À titre d'illustration, on se penche sur l'emploi à long terme, car si les autorités cantonales prennent la décision finale en matière d'engagement, d'autres acteurs et actrices sont impliqués dans le processus d'embauche, comme le montre l'article suivant. De plus, cet article présente une procédure réglementée en détail, telle qu'elle est définie dans les dispositions légales du canton de Fribourg.

Art. 10 Examen des candidatures et engagement

¹ La direction de l'école examine sans délai les candidatures reçues. Si le cercle scolaire comprend plusieurs écoles, les directions de ces dernières coordonnent leur sélection.

² À l'école primaire, si les communes le souhaitent, deux personnes au maximum représentant les autorités communales peuvent participer à l'examen des candidatures et à la sélection.

³ Les adjoints à la direction de l'école et les enseignants peuvent être invités à participer aux entretiens de sélection.

⁴ La sélection parmi les candidats s'effectue en fonction des exigences du poste, sur la base de leur formation scientifique et pédagogique, de leurs qualifications professionnelles, de leurs compétences, de leur expérience et de leurs qualités humaines.

⁵ Les directions des écoles de la scolarité obligatoire transmettent la candidature retenue, accompagnée de la liste des candidats, à l'inspection scolaire pour avis.

⁶ Les directions des écoles transmettent la candidature retenue, accompagnée de la liste des candidats, à l'autorité compétente en matière d'enseignement pour avis.

⁷ Les candidats retenus sont informés par la Direction et engagés. Ils sont placés sous l'autorité des directions de l'école.

⁸ À l'issue de la procédure de recrutement, les directions de l'école informent, au nom de la Direction, les candidats non retenus et leur renvoient leur dossier de candidature. (FR LPR art. 10)

Art. 10 Prüfung der Bewerbungen und Anstellung

¹ Die Schulleitung prüft unverzüglich die eingegangenen Bewerbungen. Umfasst der Schulkreis mehrere Schulen, so koordinieren die Schulleitungen ihre Auswahl.

² An der Primarschule können, sofern die Gemeinden dies wünschen, maximal zwei Personen, welche die Gemeindebehörden vertreten, an der Prüfung der Bewerbungen und an der Auswahl teilnehmen.

³ Stellvertretende der Schulleitung und Lehrpersonen können zur Teilnahme an den Bewerbungsgesprächen eingeladen werden.

⁴ Die Auswahl unter den Bewerberinnen und Bewerbern erfolgt den Anforderungen der Stelle entsprechend aufgrund ihrer wissenschaftlichen und pädagogischen Ausbildung, ihrer beruflichen Qualifikationen, ihrer Fähigkeiten, ihrer Erfahrung und ihrer menschlichen Qualitäten.

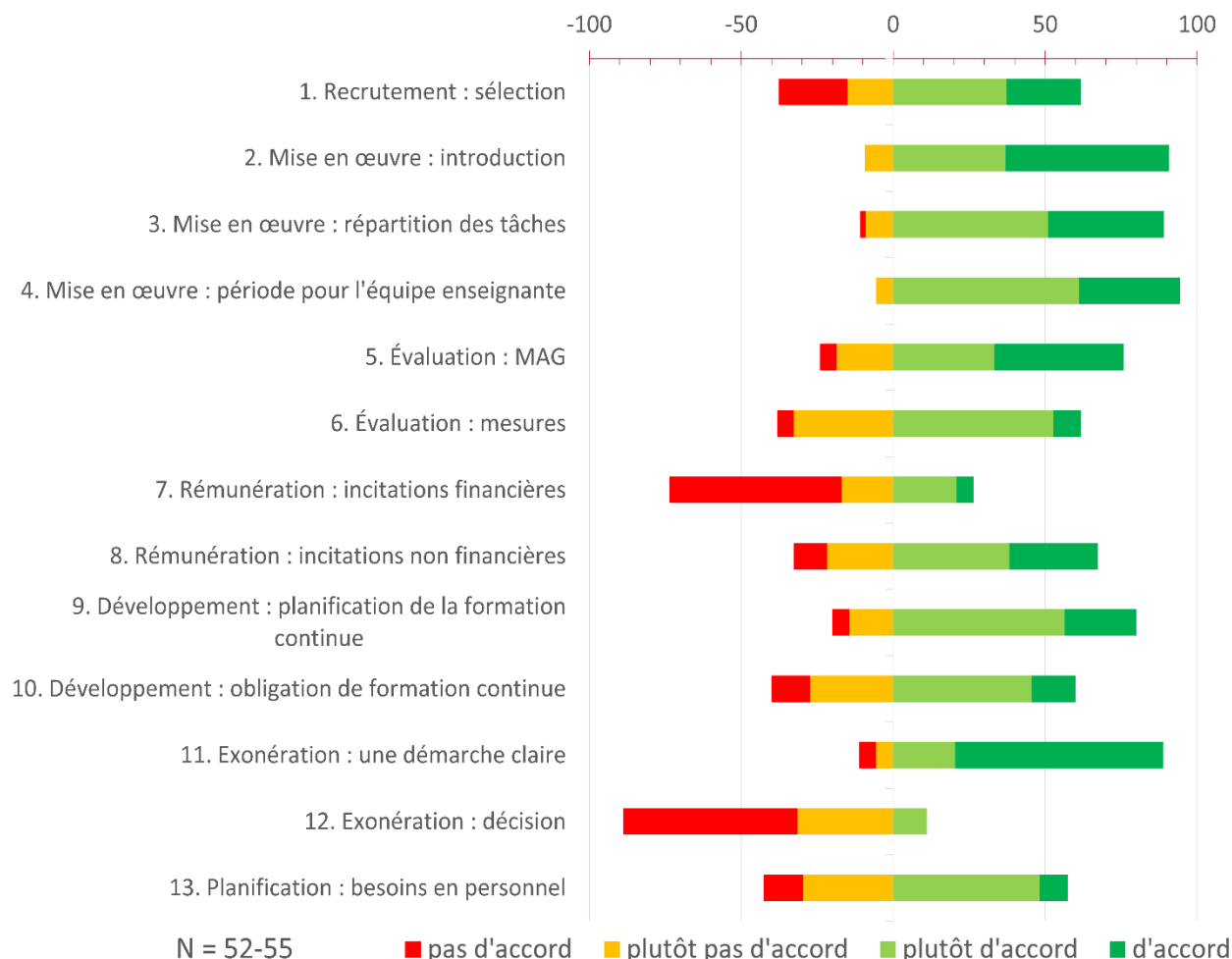
⁵ Die Schulleitungen der obligatorischen Schulen überweisen die ausgewählte Bewerbung mit der Liste der Bewerberinnen und Bewerber dem Schulinspektorat zur Stellungnahme.

⁶ Die Schulleitungen der Mittelschulen überweisen die ausgewählte Bewerbung mit der Liste der Bewerberinnen und Bewerber dem zuständigen Amt für Unterricht zur Stellungnahme.

⁷ Die ausgewählten Kandidatinnen und Kandidaten werden von der Direktion informiert und angestellt. Sie sind den Schulleitungen unterstellt.

⁸ Nach Abschluss des Bewerbungsverfahrens informieren die Schulleitungen im Namen der Direktion die nicht berücksichtigten Bewerberinnen und Bewerber und senden ihnen die Bewerbungsunterlagen zurück. (FR LPR Art. 10)

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

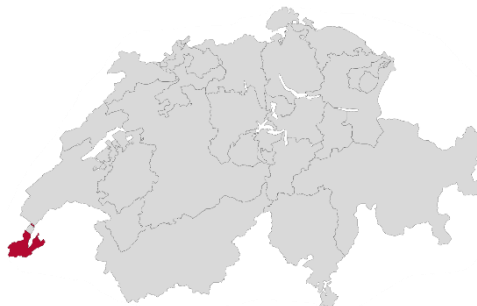
- Le graphique EDES montre, dans plusieurs des domaines interrogés, une variance dans l'évaluation des responsables de l'école.
- La divergence concernant la sélection du personnel (point 1) est peut-être due à la complexité du processus de recrutement. Conformément à la législation, les chefs d'école procèdent à une sélection, mais ce sont les autorités cantonales qui engagent définitivement les enseignants. Il est possible qu'une partie des chefs d'école perçoive cela comme une contrainte.
- L'évaluation de la décision relative à l'exonération des enseignants (point 12) est jugée non pertinente par la quasi-totalité des directeurs d'école interrogés, ce qui correspond également à la législation cantonale.
- Les directeurs d'écoles interrogés estiment que la possibilité de mettre en place des incitations financières est, dans la plupart des cas, (plutôt) non pertinente. La législation cantonale ne prévoit aucune disposition concernant les primes ou les bonus.
- Un écart entre la loi et la pratique apparaît en ce qui concerne l'obligation de formation continue (point 10). La législation attribue cette compétence à l'autorité cantonale, mais les chefs de l'école y voient, selon l'EDES, une marge de manœuvre.

Textes législatifs analysés

Abrévia- tion	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
VZEB-LP	Verordnung über das Führen mit Zielen, Entwicklung und Beurteilung des Lehrpersonals der BKAD	02.11.2022	02.11.2022
SchR	Reglement zum Gesetz über die obligatorische Schule	19.04.2016	01.01.2023
LPR	Reglement für das Lehrpersonal, das der Direktion für Bildung und kulturelle Angelegenheiten untersteht	14.03.2016	01.02.2022
SchG	Gesetz über die obligatorische Schule	09.09.2014	01.01.2024

2.8 Genève

Nombre de communes ²²	45
Habitants ²³	500 939
Écoles ²⁴	338
Documents	5



Première évaluation des documents cantonaux

Dans le canton de Genève, la prédominance du niveau cantonal est frappante. La plupart des compétences relèvent du canton et pratiquement aucune n'est déléguée à la commune ou à la direction de l'école. La commune se voit principalement attribuer les tâches consistant à mettre à disposition des locaux et du mobilier ainsi qu'à faire respecter les lois (GE REP, art. 61). Parmi les indicateurs sélectionnés, aucun n'a pu être attribué au niveau communal. Cette tendance à une organisation centralisée du système éducatif de Genève ne se manifeste pas uniquement au sein du canton. Ainsi, le canton de Genève stipule par exemple que le matériel pédagogique est coordonné, entre autres, conjointement avec les cantons romands (GE LIP, art. 61 et 68). La direction de l'école est désignée dans les lois par le terme « directeur ».

Évaluation pilotage générale

Une grande partie de la responsabilité du pilotage général incombe aux autorités cantonales de Genève. Le canton est tenu de prendre en charge les coûts salariaux (GE LIP, art. 131). La gestion des ressources financières, par exemple dans le cadre du « budget de fonctionnement et d'équipement », relève également de la compétence des autorités cantonales. (GE RCO, art. 3). En outre, les autorités cantonales sont responsables de la répartition des classes (GE LIP, art. 58 ; GE REP, art. 25), de l'organisation des cours au niveau secondaire I (GE LIP, art. 69) et du profil de l'établissement dans le cadre des décisions relatives aux objectifs stratégiques (GE LIP, art. 7). La définition du matériel pédagogique obligatoire n'est pas directement attribuée aux autorités cantonales, mais doit être coordonnée à l'échelle intercantonale au sein des cantons romands (GE LIP, art. 61 et 68). Les autorités cantonales sont en outre responsables, conjointement avec la direction de l'école, de l'offre de programmes de soutien (GE LIP, art. 7 ; GE RCO, art. 46). La direction de l'école se voit attribuer des compétences supplémentaires en matière de changement d'école (GE REP, art. 24). Sur la base des documents analysés, il n'est pas possible de se prononcer sur la formulation de mesures relatives à l'assurance qualité.

²² Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

²³ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

²⁴ Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

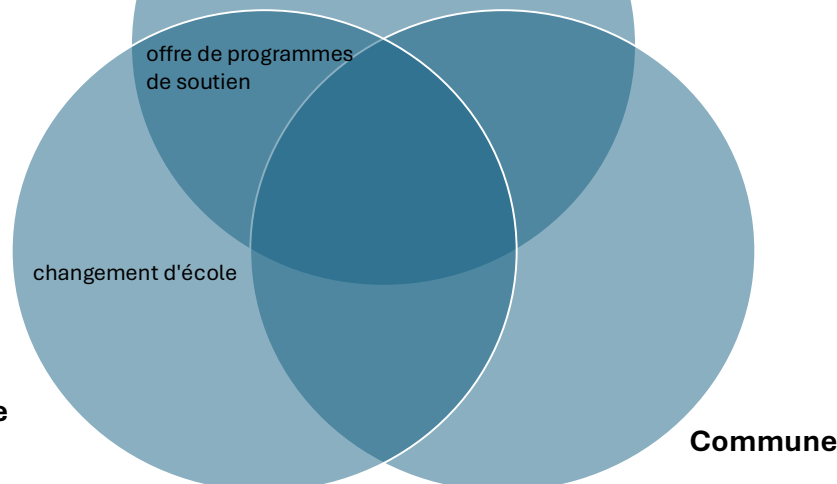
Schéma pilotage générale

Genève

Non indiqué dans la législation :
évaluation interne
assurance qualité

Canton

organisation des cours
matériel pédagogique
répartition des classes
coûts salariaux
souveraineté budgétaire
profil de l'établissement



direction de l'école

Commune

Évaluation pilotage gestion du personnel

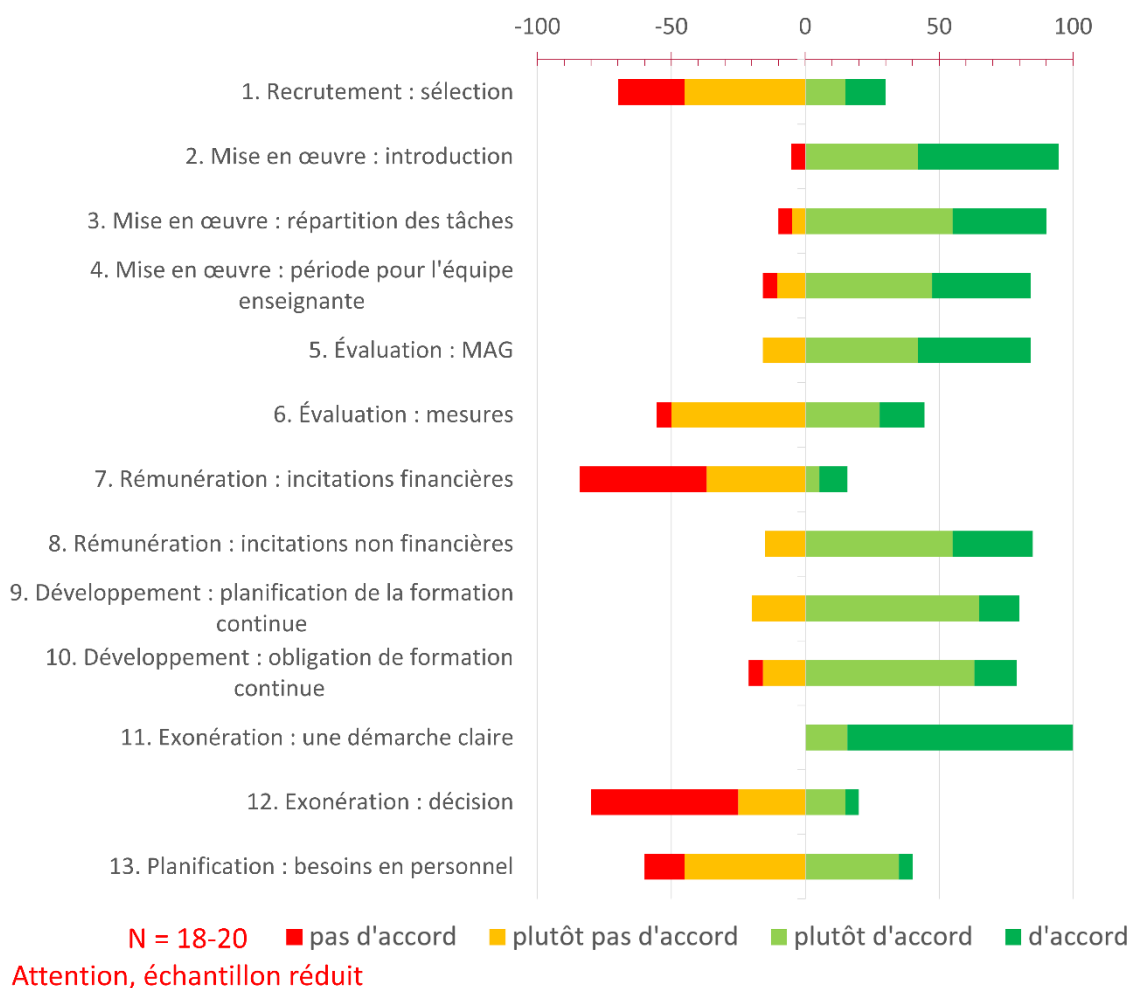
En matière de pilotage de la gestion du personnel, environ trois quarts des indicateurs sont attribués aux autorités cantonales dans le canton de Genève. L'engagement des enseignants (GE RStCE, art. 1B) et des remplaçants (GE RStCE, art. 114 et 129) relève de la compétence des autorités cantonales. La résiliation ordinaire (GE LIP, art. 141) et l'exonération (GE LIP, art. 141 et 141A) des enseignants sont également délégués aux autorités cantonales. En outre, les autorités cantonales sont compétentes pour la répartition des domaines d'activité des enseignants (GE RStCE, art. 25), la définition de la régularité (GE RStCE, art. 48) ainsi que du contenu (GE RStCE, art. 48) des entretiens d'évaluation. Les autorités cantonales sont chargées du versement de primes pour les propositions originales (GE RStCE, art. 16) ainsi que de la prescription des formations continues (GE LIP, art. 127). Les autorités cantonales et les directions de l'école sont chargées d'ordonner du temps de présence extraordinaire pour les enseignants (GE RStCE, art. 25) et d'effectuer les allocations des ressources supplémentaires (GE LIP, art. 130). Sur la base de cette analyse, aucune conclusion ne peut être tirée concernant l'autorisation des formations continues. En ce qui concerne l'imposition de temps de présence extraordinaires aux enseignants, les documents juridiques stipulent ce qui suit :

Art. 25 Vacances

[...]

³*Durant la semaine qui précède la rentrée scolaire, les maîtresses et maîtres de l'enseignement primaire, secondaire et spécialisé peuvent être convoqués pour préparer la rentrée, participer à l'évaluation d'élèves en vue de leur admission ou participer à des séances organisées par l'établissement ou l'autorité scolaire (GE RStCE, Art. 25).*

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

- La sélection du personnel (point 1) et la décision relative à l'exonération (point 12) sont toutes deux évaluées de manière similaire par les chefs de direction des écoles interrogés. La plupart d'entre eux ne voient aucune marge de manœuvre, ce qui correspond à la législation, qui attribue cette compétence à l'autorité cantonale.
- La procédure à suivre en cas d'exonération (point 11) est claire pour tous les chefs de direction d'école interrogés. Cela s'explique peut-être par l'attribution claire de cette compétence à l'autorité cantonale.
- La forte tendance au désaccord concernant les incitations financières (point 7) peut s'expliquer par la législation cantonale, qui attribue cette compétence à l'autorité cantonale.
- Conformément à la loi, la prescription des formations continues (point 10) relève de la compétence de l'autorité cantonale ; toutefois, l'écart par rapport aux données EDES s'explique par l'imposition d'un temps de présence extraordinaires, qui peuvent également être ordonnés par la direction de l'école pour des réunions.
- D'une manière générale, les données de l'EDES indiquent que les directions de l'école disposent d'une marge de manœuvre plus importante que ne le laisserait supposer l'analyse de la législation cantonale.

Textes législatifs analysés

Abrévia- tion	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
LIP	Loi sur l'instruction publique	17.09.2015	01.09.2024
REP	Règlement de l'enseignement primaire	07.07.1993	27.08.2024
RCO	Règlement du cycle d'orientation	09.06.2010	30.06.2021
RStCE	Règlement fixant le statut des membres du corps en- seignant primaire, secondaire et tertiaire B	12.06.2002	01.09.2024
RIP	Règlement d'application de certaines dispositions de la loi sur l'instruction publique	12.01.2011	22.11.2023

2.9 Glaris

Nombre de communes ²⁵	3
Habitants ²⁶	41 311
Écoles ²⁷	61
Documents	6



Première évaluation des documents cantonaux

L'évaluation du canton de Glaris repose sur l'analyse de six documents. Les articles pertinents sont pour la plupart courts et rédigés dans un langage simple. On remarque que la répartition des compétences et des tâches est à peu près équitable entre le niveau cantonal et le niveau communal. En revanche, la direction de l'école se voit attribuer peu des aspects de pilotage sélectionnés. De plus, le canton de Glaris présente une organisation particulière, puisqu'il n'est divisé qu'en trois communes. En matière d'éducation, il est à noter que les communes sont tenues de prendre en charge seules les coûts de l'école primaire (GL BG, art. 105). Le canton ne prend en charge financièrement que l'enseignement spécialisé (GL BG, art. 105).

Évaluation pilotage générale

Dans le canton de Glaris, la quasi-totalité des aspects de pilotage sélectionnés relèvent de la compétence du canton ou des communes. Les autorités cantonales sont responsables de la répartition des classes (GL VSV, art. 6) et de l'autorisation du matériel pédagogique (GL BG, art. 98). En outre, elles régissent l'organisation des cours au niveau secondaire I en définissant un modèle et en pouvant autoriser des types d'écoles coopératives ou intégratives (GL BG, art. 12). Les communes sont tenues de prendre en charge les coûts salariaux des enseignants (GL BG, art. 105). En outre, les autorités communales sont compétentes pour l'offre de programmes de soutien (GL BG, art. 49), le profil de l'établissement au sens de la gestion stratégique (GL BG, art. 81) ainsi que l'autorisation de changement d'école (GL BG, art. 46). La direction de l'école se voit attribuer uniquement la responsabilité de l'évaluation interne (GL VSVV, art. 22). L'analyse ne permet pas de tirer des conclusions concrètes concernant l'assurance qualité et l'autonomie budgétaire.

²⁵ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

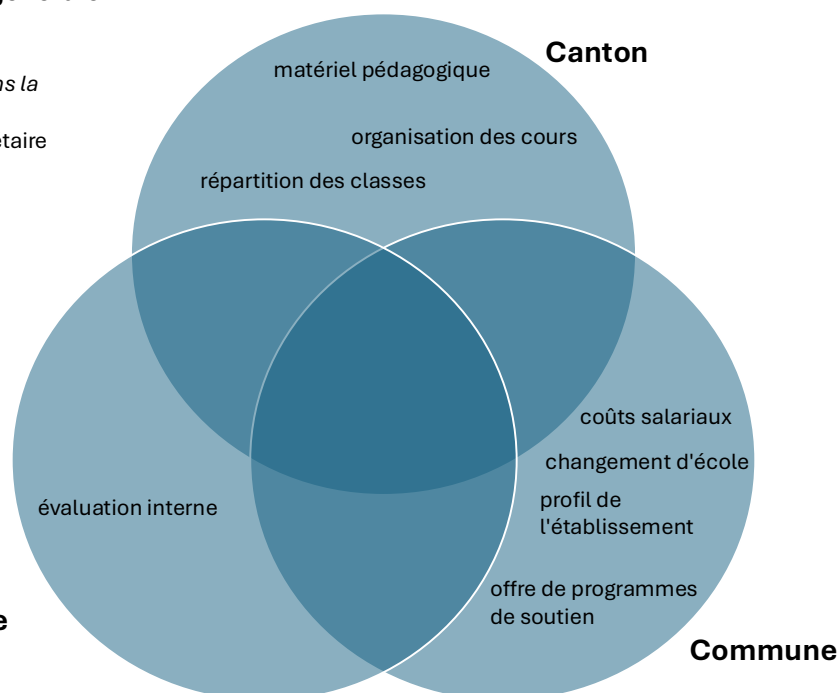
²⁶ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

²⁷ Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale

Glaris

Non mentionné dans la législation :
souveraineté budgétaire
assurance qualité



Évaluation pilotage gestion du personnel

En matière de gestion du personnel, une grande partie des compétences et des tâches est également attribuée aux autorités cantonales et communales. Les autorités cantonales régissent la répartition des domaines d'activité des enseignants, après consultation des communes (GL BG, art. 61), ainsi que la régularité (GL VBFLP, art. 11) et les directives relatives au contenu (GL VBFLP, art. 4 et 8) des entretiens d'évaluation des enseignants. Les autorités communales sont l'instance d'engagement des enseignants (GL BG, art. 64). Concrètement, la loi stipule que les autorités communales engagent l'enseignant à la demande de la direction de l'école (GL BG, art. 64). En outre, les autorités communales sont compétentes pour la résiliation ordinaire des enseignants (GL BG, art. 66). Les autorités cantonales et communales sont compétentes pour la rémunération financière des prestations particulières. À cet égard, l'ordonnance sur les salaires stipule que les prestations particulières peuvent être rémunérées et que les autorités cantonales fixent les montants maximaux (GL LohnV, art. 3 et 13). La commune peut fixer des primes différentes (GL LohnV, art. 2). La compétence pour la prescription des formations continues revient à la direction de l'école (GL BG, art. 72), comme le montre l'article suivant. L'analyse ne permet pas de se prononcer sur l'imposition de temps de présence extraordinaires, l'allocation des ressources supplémentaires, l'autorisation des formations continues ni sur l'exonération accordée aux enseignants.

Art. 72 * Formation continue

¹ Le canton assure une offre de base en matière de formation continue des enseignants de l'école primaire.

² Le département réglemente la nature, l'étendue et le financement de l'offre de base.

³ La commune assure la formation continue individuelle des enseignants et y verse des contributions. La direction de l'école peut prescrire une formation continue à certains enseignants ou à l'ensemble du corps enseignant. (GL BG, art. 72).

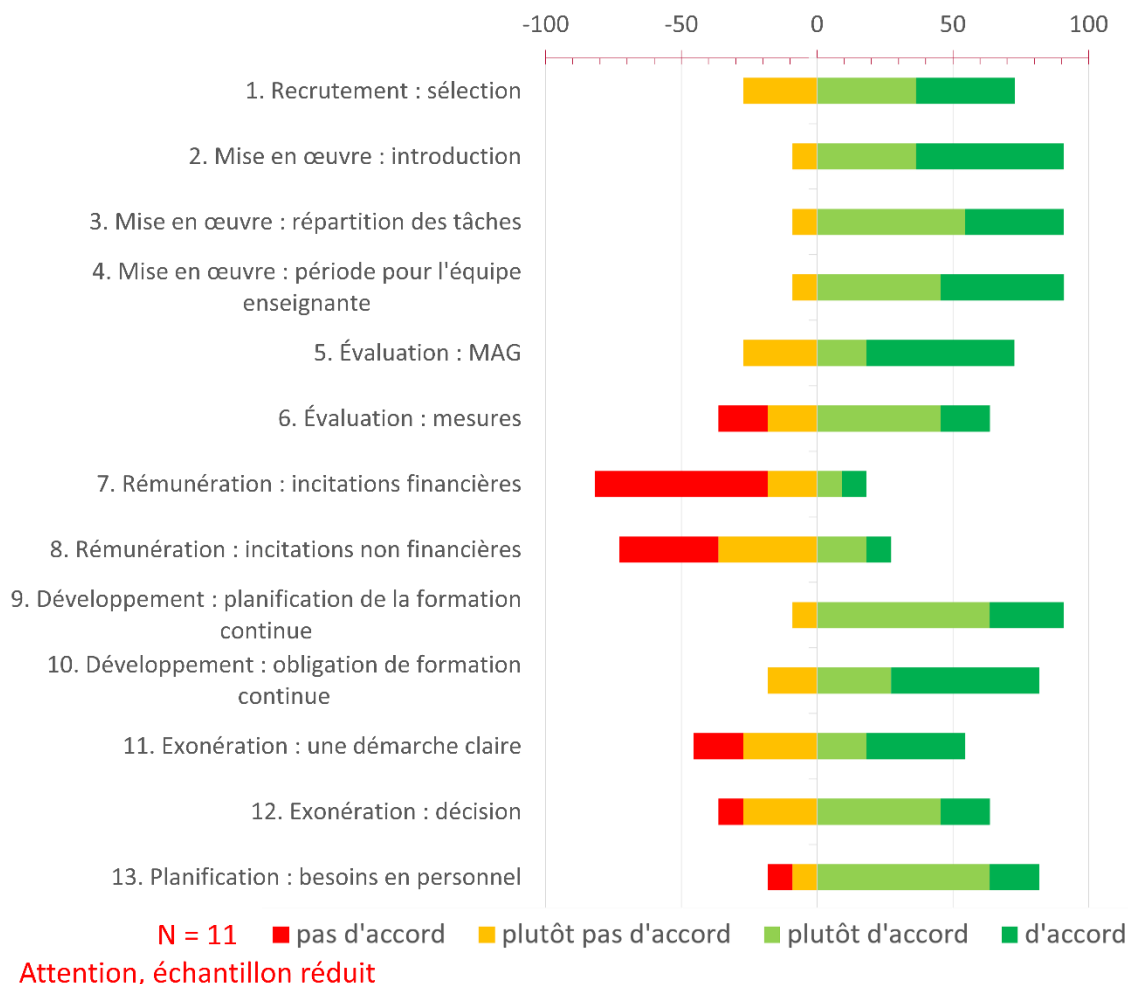
Art. 72 * Weiterbildung

¹ Der Kanton sorgt für ein Grundangebot im Bereich der Weiterbildung der Volksschullehrpersonen.

² Das Departement regelt Art, Umfang und Finanzierung des Grundangebots.

³ Die Gemeinde sorgt für die individuelle Weiterbildung der Lehrpersonen und entrichtet Beiträge daran. Die Schulleitung kann für einzelne oder alle Lehrpersonen Weiterbildung anordnen. (GL BG, Art. 72).

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

- Les directeurs d'école ne jugent pertinentes ni la possibilité d'incitations financières (point 7) ni celle d'incitations non financières (point 8). Cela correspond à la législation cantonale, qui confère cette compétence aux autorités cantonales et communales.
- En ce qui concerne la sélection du personnel (point 1), une grande partie des chefs de direction d'école estime que cette compétence est (plutôt) pertinente, bien que, selon la loi, ils doivent adresser une demande à l'autorité communale. Une explication possible de ces appréciations serait que le dépôt de la demande est perçu comme une simple formalité et que, dans de nombreux cas, la sélection est prise en charge par l'autorité communale.
- L'hétérogénéité observée dans les décisions relatives à l'exonération (point 12) ne peut s'expliquer par la législation, car celle-ci n'aborde ni ne régleme explicitement l'exonération.
- L'appréciation concernant l'obligation de formation continue (point 10) est conforme à la législation cantonale.

Textes législatifs analysés

Abréviation	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
BG	Gesetz über Schule und Bildung (Bildungsgesetz)	06.05.2001	01.01.2023
VSV	Verordnung über die Volksschule	23.12.2009	01.01.2023
RBLP	Reglement betreffend Beurlaubung von Lehrpersonen	24.04.2002	01.07.2005
VBFLP	Verordnung zur Beurteilung und Förderung der Lehrpersonen	26.06.2012	01.08.2012
LohnV	Verordnung über die Entlohnung der Behördenmitglieder sowie des Staats- und Lehrpersonals	28.06.2017	01.01.2024
VSVV	Verordnung über den Vollzug der Gesetzgebung zur Volksschule	09.02.2010	01.01.2023

2.10 Grisons

Nombre de communes ²⁸	100
Habitants ²⁹	202 369
Écoles ³⁰	343
Documents	2



Première évaluation des documents cantonaux

Dans le canton des Grisons, le corpus de données est relativement restreint, puisqu'il ne comprend que deux documents législatifs. Cela s'explique peut-être par la situation en matière de gestion du personnel, car celle-ci est presque entièrement déléguée aux communes dans les textes législatifs (GR SG, art. 56). Cela témoigne d'une grande autonomie des communes en matière de gestion du personnel. La mise en œuvre concrète de cette disposition et ses implications pour l'évaluation et l'analyse des documents cantonaux seront abordées plus loin, dans l'évaluation de la gestion du personnel. On remarque par ailleurs que la direction de l'école ne se voit attribuer aucune compétence ni aucune tâche en ce qui concerne les indicateurs sélectionnés. Les documents cantonaux précisent toutefois que les autorités scolaires peuvent confier des tâches opérationnelles aux directions d'école (GR SG, art. 21).

Évaluation pilotage générale

Le pilotage général est réparti entre les autorités cantonales et communales. Les autorités cantonales sont chargées de désigner le matériel pédagogique obligatoire (GR SG, art. 35) ainsi que de réaliser la répartition des classes (GR SV, art. 21). Les autorités communales sont responsables de l'offre de programmes de soutien dans le « domaine à bas seuil » (GR SG, art. 47), de l'organisation des cours, notamment de la mise en œuvre de modèles coopératifs au niveau secondaire I (GR SV, art. 5), et du changement d'école (GR SV, art. 6). Le canton et la commune sont tenus de prendre en charge les coûts salariaux. Concrètement, le canton verse aux autorités scolaires un forfait par élève, qui sert ensuite au cofinancement de base de l'école publique (GR SG, art. 72). L'analyse ne permet pas de se prononcer sur les compétences en matière de gestion des ressources financières, d'assurance qualité, d'évaluation interne et du profil de l'établissement.

²⁸ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

²⁹ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

³⁰ Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale

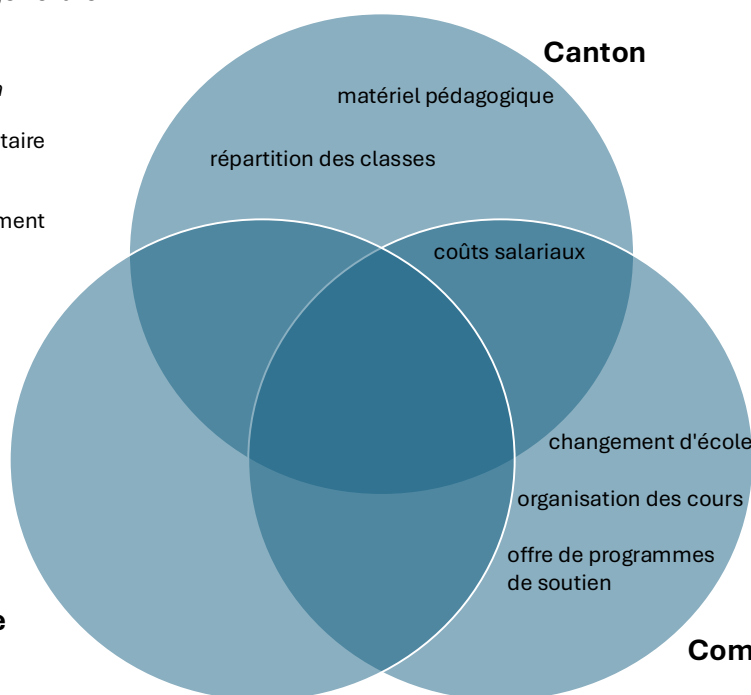
Grisons

Non indiqué dans la législation :
souveraineté budgétaire
assurance qualité
évaluation interne
profil de l'établissement

Canton

direction de l'école

Commune



Évaluation pilotage gestion du personnel

Comme cela a déjà été évoqué dans la première évaluation des documents cantonaux, une grande partie de la gestion du personnel est réglementée au niveau communal. Par conséquent, seules quelques conclusions concrètes peuvent être tirées concernant les compétences en matière de gestion du personnel. Dans les documents cantonaux analysés, la responsabilité de définir les domaines d'activité des enseignants (GR SG, art. 59) ainsi que de prescrire des formations continues (GR SV, art. 56) est attribuée aux autorités cantonales. Les compétences relatives à l'engagement des enseignants (GR SG, art. 56) ainsi qu'à la résiliation ordinaire (GR SV, art. 60) sont déléguées aux autorités communales. Il n'est pas possible de se prononcer sur tous les autres indicateurs, car la définition des dispositions relatives au droit du personnel est laissée à l'appréciation des autorités communales et, par conséquent, les compétences des autorités communales et des directions de l'école sont vraisemblablement définies dans les documents communaux. Dans le cas où les autorités communales ne formuleraient pas de dispositions en matière de droit du personnel, les dispositions générales du canton en la matière s'appliquent à titre subsidiaire (GR SG, art. 56). Outre l'attribution de l'autorité d'engagement, cet article régit les points suivants.

Art. 56 Rapport de service

¹ Sont considérés comme enseignants au sens des dispositions suivantes les enseignants qui dispensent un enseignement à l'école primaire. Les dispositions relatives aux enseignants s'appliquent par analogie à leurs remplaçants ainsi qu'aux enseignants et aux spécialistes intervenant dans le domaine des mesures de pédagogie spécialisée.

² Les enseignants de l'école primaire publique sont engagés par les autorités scolaires au moyen d'un contrat de droit public.

³ Dans la mesure où la présente loi et l'ordonnance ne contiennent pas de dispositions à ce sujet, les autorités scolaires régissent elles-mêmes les conditions d'engagement. À titre subsidiaire, les dispositions cantonales en matière de droit du personnel s'appliquent par analogie (GR SG, art. 56).

Art. 56 Anstellungsverhältnis

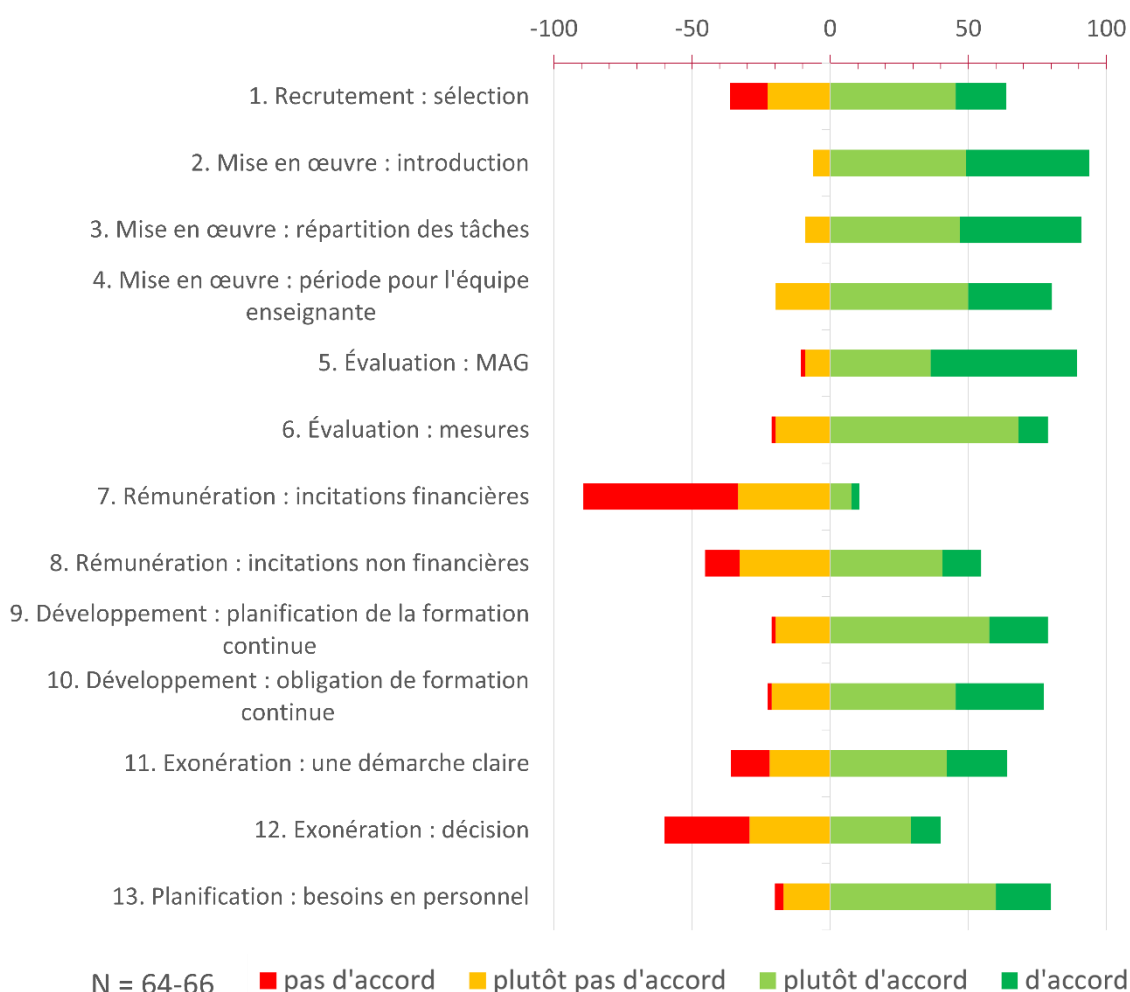
¹ Als Lehrpersonen gemäss nachfolgenden Bestimmungen gelten die Lehrpersonen, die an der Volksschule unterrichten. Die Bestimmungen über die Lehrpersonen sind sinngemäss auf deren

Stellvertretungen sowie auf die Lehr- und Fachpersonen im Bereich der sonderpädagogischen Massnahmen anwendbar.

² *Die Lehrpersonen der öffentlichen Volksschule werden von der Schulträgerschaft mit öffentlich-rechtlichem Vertrag angestellt.*

³ *Soweit dieses Gesetz und die Verordnung keine Vorschriften enthalten, regeln die Schulträgerschaften die Anstellungsbedingungen selber. Subsidiär gelangen die personalrechtlichen Bestimmungen des Kantons sinngemäss zur Anwendung (GR SG, Art. 56).*

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

- Lors de la comparaison des données de l'EDES avec la loi, il est important de tenir compte du fait que la manière dont certains aspects de la gestion du personnel sont réglementés au niveau communal n'est pas clairement définie. Cela peut expliquer les différences d'appréciation des directeurs d'école dans l'EDES, car leur marge de manœuvre peut varier considérablement d'une commune à l'autre.
- L'hétérogénéité des évaluations concernant la décision relative à l'exonération (point 12) ne peut s'expliquer par les lois cantonales ; elle pourrait indiquer l'existence de réglementations différentes au niveau des communes.
- Le versement de primes n'est pas non plus réglementé par les lois cantonales. Selon les données de l'enquête EDES, les directeurs d'école interrogés ne disposent d'aucune marge de manœuvre en matière d'incitations financières (point 7).

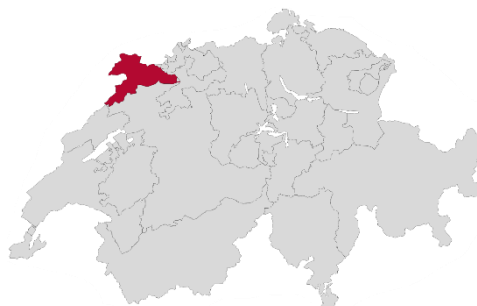
- Plus de 60 % des chefs d'école interrogés considèrent que la sélection du personnel (point 1) est (plutôt) pertinente. Dans la législation cantonale, l'embauche des enseignants relève de la compétence de l'autorité scolaire (commune). Il est possible que, dans la pratique, les chefs d'école soient généralement associés au processus de sélection.

Textes législatifs analysés

Abrévia- tion	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
SG	Gesetz für die Volksschulen des Kantons Graubünden	21.03.2012	01.03.2021
SV	Verordnung zum Schulgesetz	25.09.2012	01.08.2022

2.11 Jura

Nombre de communes ³¹	51
Habitants ³²	73 438
Écoles ³³	111
Documents	6



Première évaluation des documents cantonaux

Dans le canton du Jura, les autorités cantonales sont les principaux acteurs. Le Service de l'enseignement comprend également le Conseil pédagogique et l'Inspectorat. Le Conseil pédagogique a notamment pour mission d'effectuer des visites régulières dans les écoles et les classes et de conseiller les enseignants et les directions de l'école. Par ailleurs, le Conseil collabore avec la direction de l'école et « lui fait part des difficultés ou des problèmes d'ordre pédagogique constatés avec un enseignant » (« il collabore et en réfère à la direction de l'école lorsque les difficultés ou des problèmes d'ordre pédagogique sont constatés avec un enseignant » JU LEO, art. 149). La direction de l'école est chargée de surveiller le travail pédagogique des enseignants engagés pour une durée inférieure à un an (« surveiller l'activité pédagogique des remplaçants et des enseignants engagés de manière temporaire pour une durée maximale d'un an », OLEO, art. 6). La direction de l'école est en outre l'autorité hiérarchique directe des enseignants (JU LEO, art. 122). Par ailleurs, certains aspects de l'analyse ne sont pas définis dans les documents cantonaux et ne peuvent donc être attribués à aucun acteur ou actrice en particulier.

Évaluation pilotage générale

Les compétences en matière de pilotage général relèvent principalement du niveau cantonal. Les autorités cantonales sont responsables de la répartition des classes ; à cette fin, les communes doivent informer le département au moins six mois à l'avance (JU OLS, art. 100). Par ailleurs, les autorités cantonales sont responsables de l'organisation des cours (JU OLS, art. 39), de la définition du matériel pédagogique obligatoire (JU LEO, art. 50), de l'assurance qualité (JU LEO, art. 149b) et du changement d'école (JU LEO, art. 10). En matière d'assurance qualité, l'inspecteur ou l'inspectrice scolaire joue notamment un rôle important. Seule la gestion des ressources financières est confiée à la commune (JU LEO, art. 42). L'analyse ne permet pas de se prononcer sur la répartition des coûts salariaux, l'offre de programmes de soutien, l'évaluation interne ni le profil de l'établissement.

³¹ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

³² Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

³³ Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale

Jura

Non mentionné dans la législation :
coûts salariaux
offre de programmes de soutien
évaluation interne
profil de l'établissement

Canton

assurance qualité
matériel pédagogique
changement d'école
répartition des classes
organisation des cours

direction de l'école

Commune

souveraineté budgétaire

Évaluation pilotage gestion du personnel

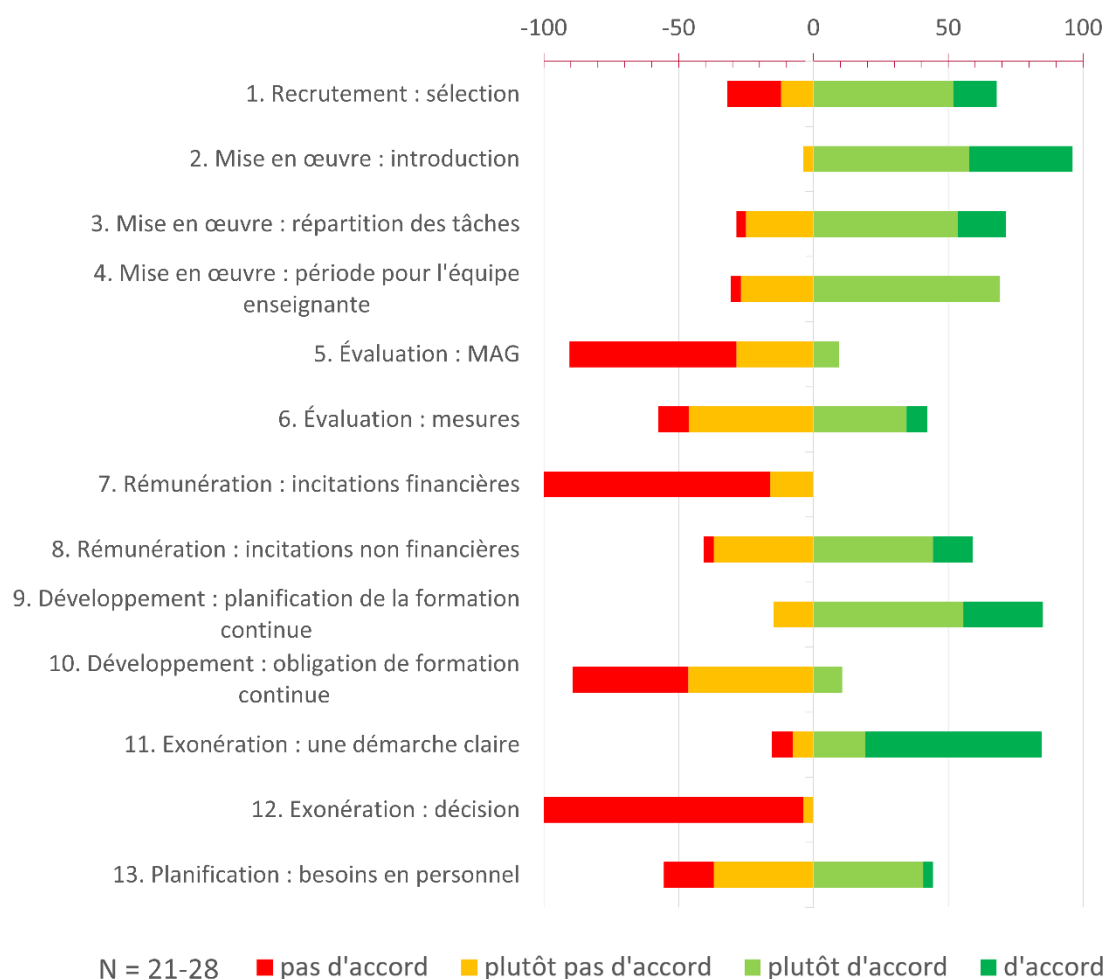
La gestion du personnel est elle aussi en grande partie réglementée au niveau cantonal. Les autorités cantonales sont compétentes pour l'engagement de nouveaux collaborateurs ; la direction de l'école pilote la procédure de recrutement en collaboration avec le Service de l'enseignement (autorité cantonale) et soumet une proposition à l'autorité de nomination (JU LEO, art. 122). Les autorités cantonales sont en outre responsables de la répartition des domaines d'activité des enseignants (JU LPE, art. 48) ainsi que de la définition des contenus des entretiens d'évaluation (JU LPE, art. 32). De plus, la responsabilité des résiliations ordinaires (JU LPE, art. 87) et des résiliations sans préavis (JU LPE, art. 90) incombe aux autorités cantonales. L'autorité d'engagement peut « résilier le contrat de travail à tout moment sans préavis pour motifs graves » (JU LPE, art. 90). La direction de l'école, en tant que supérieure hiérarchique des enseignants (JU LEO, art. 122), se voit déléguer la prescription des formations continues (JU LPE, art. 55). Les documents analysés ne précisent pas qui est responsable des temps de présence, de la régularité des entretiens d'évaluation, du versement des primes, des allocations des ressources supplémentaires et de l'autorisation des formations continues. L'article suivant énonce la délégation de la compétence en matière de formations continues à la direction de l'école.

Art. 55 ¹ L'employé a le droit et le devoir de se perfectionner.

² Le chef de département ou le supérieur hiérarchique peut astreindre un employé à suivre des cours de perfectionnement.

³ Le Gouvernement règle, par voie d'ordonnance, les modalités de prise en charge. Pour les enseignants, ces cours se déroulent en principe par moitié sur le temps scolaire (JU LPE, Art. 55).

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

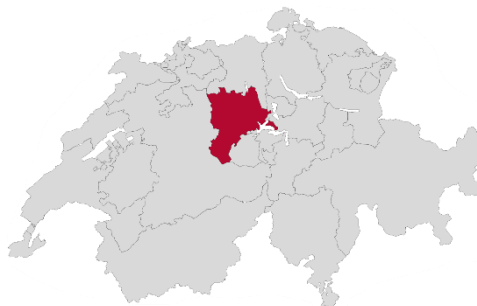
- La déclaration relative à la sélection du personnel (point 1) s'applique à plus de la moitié des directions d'écoles interrogées. Selon la législation, c'est l'autorité cantonale qui engage les enseignants, mais les directions d'écoles peuvent faire une proposition d'engagement. Il est probable que celles-ci soient souvent prises en compte par l'autorité cantonale.
- Le désaccord quasi unanime concernant la décision relative à l'exonération (point 12) correspond à la législation, qui attribue cette compétence à l'autorité cantonale.
- Les directeurs d'écoles interrogés ne voient aucune marge de manœuvre en matière d'incitations financières (point 7). Le versement de primes ou de bonus n'est pas réglementé par la législation.
- Un écart entre la pratique et la législation apparaît en ce qui concerne les entretiens d'évaluation (point 5) ainsi que l'obligation de formation continue (point 10). La plupart des chefs d'établissement interrogés n'y voient aucune marge de manœuvre, bien que la loi attribue la conduite des entretiens d'évaluation et l'obligation de formation continue à l'autorité hiérarchique, en l'occurrence la direction de l'école.

Textes législatifs analysés

Abrévia- tion	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
OPP	Ordonnance concernant le programme horaire du personnel de la scolarité obligatoire	13.06.2006	22.09.2010
LCS	Loi instituant le Conseil scolaire	01.07.1982	01.01.2015
LEO	Loi sur l'école obligatoire	20.12.1990	01.02.2024
LPE	Loi sur le personnel de l'Etat	22.09.2010	01.08.2023
OLS	Ordonnance portant exécution de la loi scolaire	29.06.1993	01.08.2024
OLEO	Ordonnance sur la direction des écoles obligatoires	24.06.2015	01.02.2021

2.12 Lucerne

Nombre de communes ³⁴	79
Habitants ³⁵	429 948
Écoles ³⁶	520
Documents	5



Première évaluation des documents cantonaux

Dans le canton de Lucerne, les acteurs jouent un rôle important aux niveaux cantonal, communal et au sein de chaque établissement scolaire. Le pilotage général est réparti entre les autorités cantonales, les autorités communales et la direction de l'école, ce qui implique que tous y participent. Au niveau communal, le conseil communal, en collaboration avec la commission de l'éducation (dotée d'un pouvoir de décision ou d'une fonction consultative, LU VBV, art. 44), est responsable de l'organisation de l'offre scolaire communale au niveau de l'école primaire (LU VBV, art. 46 et 47). La direction de l'école « est responsable de la direction pédagogique et opérationnelle, de la gestion et du développement de l'école » (LU VBV, art. 48). En matière de gestion du personnel, aucune compétence n'est toutefois attribuée aux autorités communales. De plus, seules quelques compétences isolées sont assumées conjointement par plusieurs groupes d'acteurs.

Évaluation pilotage générale

Parmi les indicateurs examinés, ce sont les autorités communales qui se voient attribuer proportionnellement le plus grand nombre de compétences et de missions. Concrètement, les autorités communales se voient confier la responsabilité de la répartition des classes (LU VBV, art. 6), de l'organisation des cours (LU VBG, art. 46), de l'offre de programmes de soutien (LU VBG, art. 30) ainsi que du changement d'école (LU VBG, art. 35). En outre, les autorités communales sont responsables, conjointement avec les autorités cantonales, de l'assurance qualité (LU VBV, art. 25) ainsi que de la prise en charge des coûts salariaux (LU VBV, art. 26 ; LU VBG, art. 59). Les autorités cantonales assument la responsabilité de la définition du matériel pédagogique obligatoire (LU VBV, art. 8). La direction de l'école dispose de l'autonomie budgétaire, c'est-à-dire qu'elle peut disposer des moyens de fonctionnement alloués (LU VBG, art. 48) et est chargée de l'évaluation interne (LU VBV, art. 24). En ce qui concerne l'évaluation interne, la direction de l'école est responsable de la mise en œuvre et de l'application des mesures ; elle établit en outre un rapport des résultats à l'intention de la commission de l'éducation (LU VBV, art. 24). Sur la base de cette analyse, il n'est pas possible de se prononcer sur la responsabilité relative au profil de l'établissement.

³⁴ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

³⁵ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

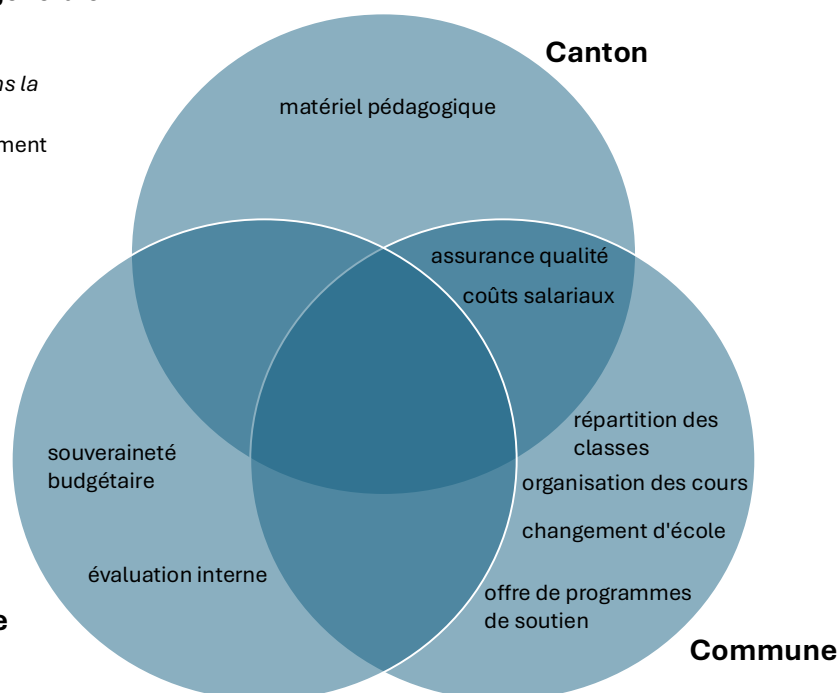
³⁶ Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale

Lucerne

Non mentionné dans la
législation :
profil de l'établissement

direction de l'école



Évaluation pilotage gestion du personnel

En matière de gestion du personnel, la direction de l'école joue un rôle plus important. Elle est chargée de l'embauche ainsi que de la résiliation ordinaire et de l'exonération des enseignants (LU PVO, art. 66 ; LU VBG, art. 48). En outre, la direction est compétente pour l'autorisation des formations continues (« détermine, après concertation avec l'enseignant, la nature et l'étendue de sa formation continue » ; LU VBV, art. 22a) et de prescrire des temps de présence extraordinaires (PV, art. 77). Ces temps de présence prescrits ne doivent pas dépasser 10 % du temps de travail théorique et ne peuvent excéder 10 jours ouvrables pendant les vacances scolaires (LU PV, art. 77). L'autorité cantonale est chargée de la répartition des domaines d'activité des enseignants (LU VBG, art. 23-28), de la prescription des formations continues obligatoires (LU VBV, art. 22a) ainsi que de la définition de la régularité (« chaque année », LU PVO, art. 62) et des contenus (LU PG, art. 60) de l'entretien d'évaluation. L'évaluation des enseignants n'a aucune incidence sur le salaire (LU PVO, art. 83a). L'analyse ne permet pas de se prononcer sur l'allocation des ressources supplémentaires. À titre d'exemple, on peut se référer aux deux articles régissant l'engagement et le licenciement des enseignants. Ces deux décisions relevant du droit du personnel sont régies par les mêmes articles, d'une part dans l'ordonnance cantonale sur le personnel et, d'autre part, dans la loi sur l'enseignement primaire.

§ 48 * Direction de l'école

¹ La direction de l'école est responsable de la gestion pédagogique et administrative, de la conduite et du développement de l'école.

² La direction de l'école a. planifie et organise les offres de l'école et favorise leur développement, b. * participe à l'élaboration du mandat de prestations, c. * nomme les enseignants, les spécialistes des services scolaires et des structures d'accueil de jour et prend les autres décisions en matière de droit du personnel, (LU VBG, art. 48)

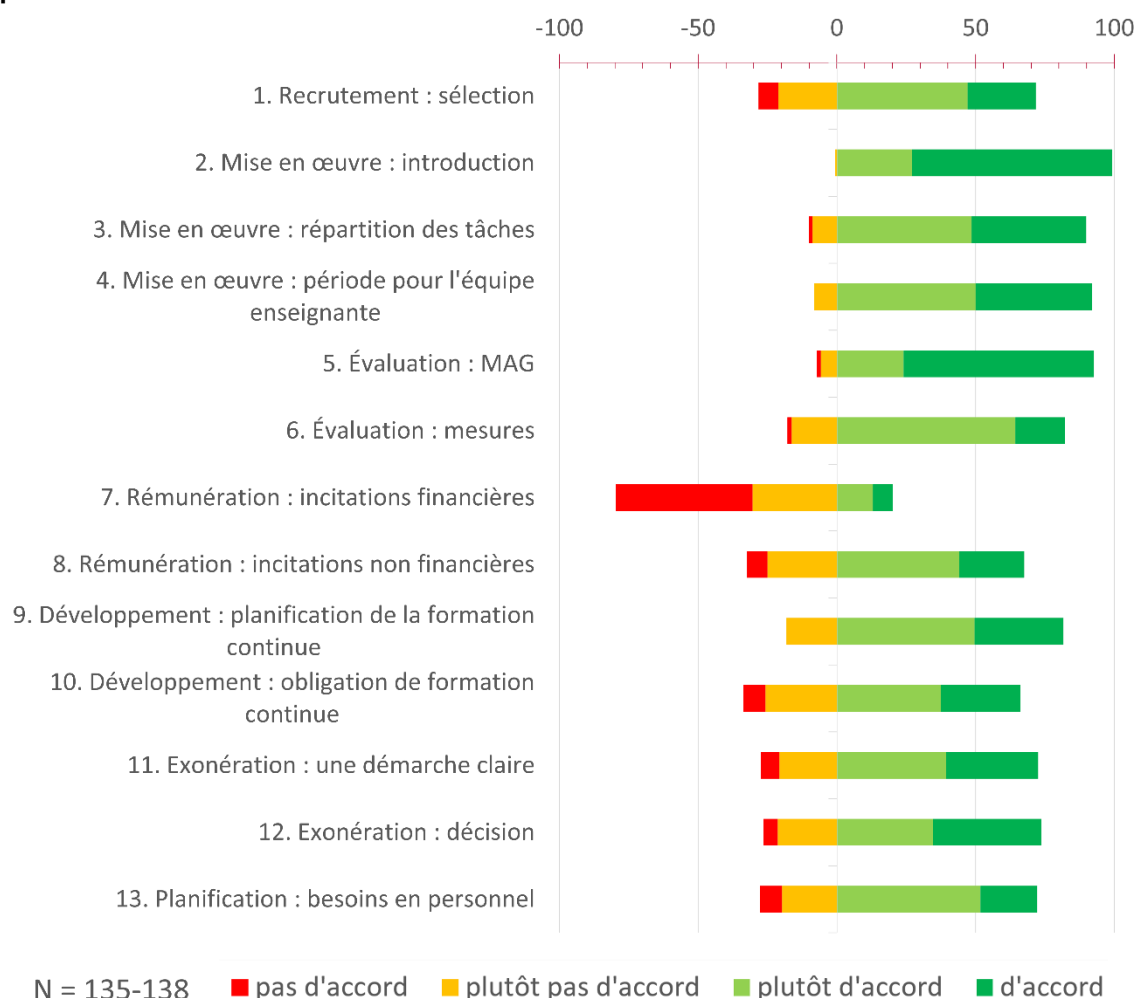
§ 48 * Schulleitung

¹ Die Schulleitung ist für die pädagogische und betriebliche Leitung, Führung und Entwicklung der Schule verantwortlich.

² Die Schulleitung a. plant und gestaltet die Angebote der Schule und fördert deren Entwicklung, b. * wirkt bei der Erstellung des Leistungsauftrags mit, c. * wählt die Lehrpersonen, die

Fachpersonen der schulischen Dienste und der Tagesstrukturen und trifft die übrigen personalrechtlichen Entscheide, (LU VGB, Art. 48)

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

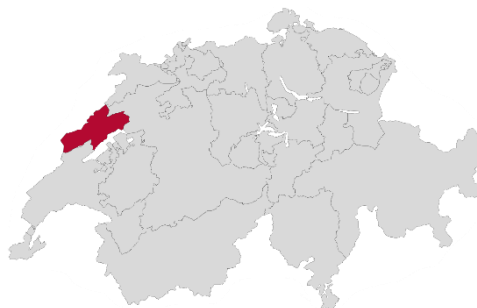
- Près de 80 % des chefs de la direction de l'école interrogés jugent la possibilité de mettre en place des incitations financières comme (plutôt) non pertinente. Cette appréciation correspond à la législation cantonale, qui ne prévoit pas d'incidence salariale dans l'évaluation.
- Les déclarations concernant les décisions relatives à la sélection du personnel (point 1) et à l'exonération (point 12) sont jugées (plutôt) pertinentes par une grande partie des chefs d'établissement, ce qui, est à nouveau conforme aux lois, selon lesquelles l'embauche et l'exonération relèvent de la compétence de la direction de l'école.
- L'affirmation relative à l'obligation de formation continue (point 10) est jugée (plutôt) pertinente par plus de 60 % des chefs de direction de l'école, ce qui révèle un écart entre la pratique et la loi. Selon la législation cantonale, l'autorité cantonale peut déclarer certaines formations continues obligatoires. La responsabilité de la coordination des formations continues incombe à la direction de l'école ; ceux-ci peuvent éventuellement exercer une influence à ce niveau et déclarer certaines formations continues obligatoires.
- La compétence de coordination des formations continues, que la législation confère à la direction de l'école, correspond aux évaluations relatives à la planification de la formation continue (point 9).

Textes législatifs analysés

Abrévia- tion	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
VBV	Verordnung zum Gesetz über die Volksschulbildung	16.12.2008	01.01.2024
PVO	Personalverordnung	24.09.2002	01.01.2024
PG	Personalgesetz	26.01.2001	01.09.2021
VBG	Gesetz über die Volksschulbildung	22.03.1999	01.01.2024
BVOL	Besoldungsverordnung für Lehrpersonen und Fachper- sonen der schulischen Dienste	17.06.2005	01.08.2021

2.13 Neuchâtel

Nombre de communes ³⁷	24
Habitants ³⁸	176 474
Écoles ³⁹	181
Documents	6



Première évaluation du canton

L'analyse du canton de Neuchâtel met en évidence une organisation centralisée du système éducatif. Les autorités cantonales sont responsables d'une grande partie du pilotage général et, plus spécifiquement, de la gestion du personnel. Les autorités communales ne disposent que de quelques compétences, tandis que la direction de l'école n'en a aucune, à l'exception d'une compétence partagée avec le canton. Les articles des documents cantonaux sont en outre généralement succincts. La direction de l'école est désignée sous le nom de «direction de l'école» dans le canton de Neuchâtel ; elle peut être nommée par les autorités communales. L'autorité communale peut lui déléguer certaines tâches : «il peut déléguer une partie de ses attributions» (NE LAS, art. 16).

Évaluation pilotage générale

Les autorités cantonales se voient attribuer une grande partie des compétences de pilotage dans le canton de Neuchâtel. Concrètement, les autorités cantonales sont compétentes pour la répartition des classes (NE LOS, art. 12), l'organisation des cours au niveau secondaire I (NE LOS, art. 14) ainsi que le choix du matériel pédagogique (NE LAS, art. 6). En outre, l'assurance qualité est confiée aux autorités cantonales, qui doivent prendre des mesures sur la base des résultats de l'évaluation externe (NE LAS, art. 5a). La responsabilité de la gestion des ressources financières incombe aux autorités communales, car elles sont chargées de l'aménagement des locaux (NE LOS, art. 45). Elles sont par ailleurs responsables du changement d'école (NE LOS, art. 26). La commune et le canton sont tenus de prendre en charge conjointement les coûts salariaux (NE LOS, art. 46 et 48). L'analyse ne permet pas de se prononcer sur l'offre de programmes de soutien, sur l'évaluation interne et sur le profil de l'établissement.

³⁷ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

³⁸ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

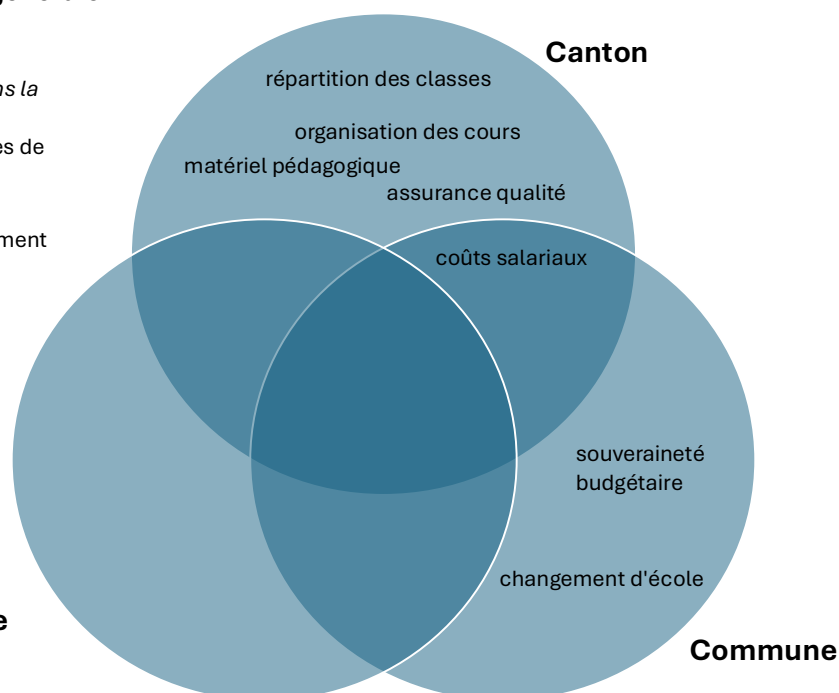
³⁹ Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale

Neuchâtel

Non mentionné dans la législation :
offre de programmes de soutien
évaluation interne
profil de l'établissement

direction de l'école



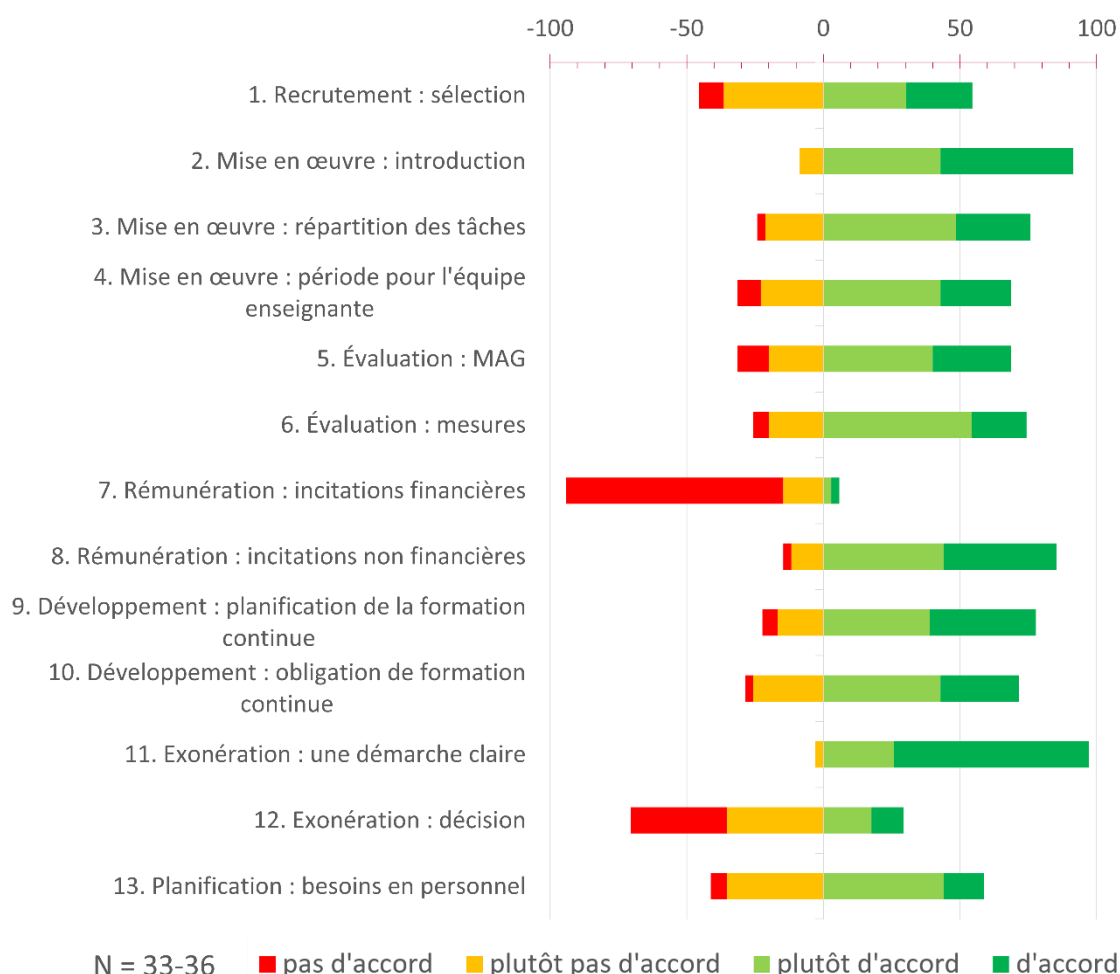
Évaluation pilotage gestion du personnel

Dans le domaine de la gestion du personnel également, les autorités cantonales sont les acteurs centraux. Les autorités cantonales sont compétentes pour l'engagement définitif des enseignants (NE LAS, art. 17). L'embauche du personnel est attribuée aux autorités communales en ce qui concerne la fonction d'autorité d'engagement, mais, conformément aux dispositions légales, les enseignants doivent être proposés aux autorités cantonales en vue de leur nomination (NE LAS, art. 17). La décision finale revient donc aux autorités cantonales. En outre, les autorités cantonales sont responsables de la répartition des domaines d'activité (NE Rsten, art. 15) ainsi que de la prescription des formations continues (NE Lst, art. 18). La compétence relative à l'indemnité spéciale pour « les services de nature exceptionnelle » est également attribuée aux autorités cantonales (NE Lst, art. 61). Les autorités cantonales et communales sont conjointement compétentes pour l'autorisation des formations continues (NE Rsten, art. 41). La résiliation ordinaire relève de la compétence de l'autorité d'engagement, en l'occurrence les autorités communales ; en cas de délégation de compétences, la résiliation ordinaire peut être déléguée à la direction de l'école (NE Rsten, art. 59b, voir ci-dessous). L'exonération des enseignants relève exclusivement de la compétence des autorités communales (NE Lst, art. 48). La décision d'imposer un temps de présence extraordinaire est déléguée aux autorités communales (NE Rsten, art. 15a). Aucune indication ne peut être fournie quant à la régularité et au contenu des entretiens d'évaluation, ni quant à l'allocation des ressources supplémentaires.

Art. 59b⁶⁶) ¹Les procédures de renvoi pour justes motifs ou raison grave sont du ressort de l'autorité d'engagement ou, par délégation, de la direction d'école conformément aux articles 46 et 80 LSt.

²A l'issue desdites procédures, l'autorité d'engagement transmet sans délai le dossier avec ses conclusions à l'autorité de nomination pour décision (NE Rsten, Art. 59b).

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

- Presque tous les chefs de la direction de l'école estiment ne disposer d'aucune marge de manœuvre en matière d'incitations financières (point 7). Cette appréciation est conforme à la législation cantonale, puisque seule l'autorité cantonale peut ordonner le versement d'une prime en cas de prestations exceptionnelles.
- En ce qui concerne la sélection du personnel (point 1), l'appréciation des responsables de l'école varie. Au regard de la législation cantonale, un écart entre la loi et la pratique apparaît, car selon la loi, les responsables de l'école ne sont pas associés au processus de recrutement. Une explication possible est qu'une partie des autorités communales associe, dans la pratique, les chefs de la direction de l'école au processus de recrutement, plus précisément à la sélection du personnel.
- En ce qui concerne la décision relative à l'exonération (point 12), les évaluations « non applicables » prédominent et sont donc conformes aux dispositions cantonales, qui attribuent cette compétence à l'autorité communale.
- Il existe un écart entre la pratique et la loi en ce qui concerne l'obligation de formation continue (point 10). Celle-ci est attribuée à l'autorité cantonale dans la législation, mais elle est largement considérée par les directions d'école interrogées dans le cadre de l'EDES comme relevant de leur marge de manœuvre.

Textes législatifs analysés

Abrévia- tion	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
LAS	Loi concernant les autorités scolaires	18.10.1983	01.03.2024
LCo	Loi sur les communes	21.12.1964	01.01.2024
LOS	Loi sur l'organisation scolaire	28.03.1984	01.03.2024
Lst	Loi sur le statut de la fonction publique	28.06.1995	01.05.2022
Rsten	Règlement général d'application de la loi sur le statut de la fonction publique dans l'enseignement	21.12.2005	01.03.2024
AFM	Arrete fixant les modalités de subventionnement ou la part	20.12.2000	01.03.2024

2.14 Nidwald

Nombre de communes ⁴⁰	11
Habitants ⁴¹	44 590
Écoles ⁴²	53
Documents	6



Première évaluation des documents cantonaux

Dans le canton de Nidwald, le conseil scolaire est responsable des écoles de la commune scolaire. «Si une commune scolaire est supprimée, le conseil communal et une commission scolaire remplacent le conseil scolaire» (NW VSG, art. 15). Le conseil scolaire (autorité communale) peut confier à la direction de l'école, outre les tâches fixées par la loi, telles que la gestion des moyens financiers alloués ou la promotion du développement scolaire, d'autres missions (NW VSG, art. 16). Cet article ne précise pas quelles tâches concrètes le conseil scolaire peut déléguer à la direction de l'école. La loi sur l'éducation stipule par exemple que la fonction d'autorité d'engagement peut être déléguée à la direction de l'école (NW BiG, art. 20).

Évaluation pilotage générale

Les domaines examinés relatifs au pilotage dans le canton de Nidwald relèvent en grande partie des autorités cantonales et communales. Les autorités cantonales sont responsables de la répartition des classes (NW VSV, art. 12) et du matériel pédagogique obligatoire (NW VSG, art. 22). L'évaluation interne relève également de la compétence des autorités cantonales : celles-ci édictent des exigences minimales, tandis que les écoles et les autorités communales sont chargées de leur mise en œuvre (NW VSG, art. 7). Les autorités cantonales sont également compétentes en matière d'assurance qualité. En cas de lacunes constatées lors de l'évaluation externe, les autorités cantonales peuvent ordonner des mesures ; ce faisant, elles doivent tenir compte des propositions de l'autorité scolaire et de la direction de l'établissement (NW VSG, art. 8). Les communes sont tenues de prendre en charge les coûts salariaux (NW BiG, art. 23). En outre, la responsabilité de l'offre de programmes de soutien (NW VSG, art. 40), du changement d'école (NW VSG, art. 11) et du profil de l'établissement (NW VSG, art. 17) est confiée aux autorités communales. En ce qui concerne le profil de l'établissement, celui-ci est décidé par la conférence des enseignants (l'ensemble des enseignants d'une école), mais doit être approuvé par le conseil scolaire (NW VSG, art. 17). La direction de l'école se voit attribuer la souveraineté budgétaire pour la gestion des ressources financières (NW VSG, art. 16). Sur la base de cette analyse, aucune conclusion ne peut être tirée concernant l'organisation des cours.

⁴⁰ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

⁴¹ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

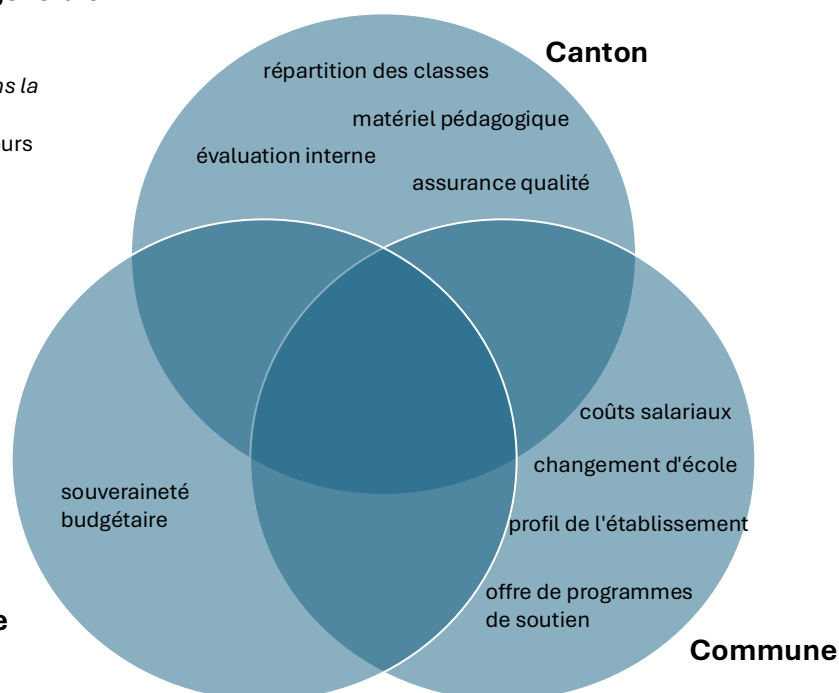
⁴² Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale

Nidwald

Non mentionné dans la législation :
organisation des cours

direction de l'école



Évaluation pilotage gestion du personnel

Dans le domaine de la gestion du personnel, les responsabilités incombent en grande partie aux autorités communales et à la direction de l'école. Le recrutement des enseignants relève en principe de la compétence des autorités communales. Il est toutefois possible que celles-ci délèguent cette compétence à la direction de l'école (NW BiG, art. 20). Cet article a également des répercussions sur la résiliation ordinaire (NW PersG, art. 55) et la résiliation sans préavis (NW PersG, art. 57), qui peuvent être prononcés par l'autorité de nomination, c'est-à-dire, selon la situation, par les autorités communales ou par la direction de l'école. En cas de licenciement sans préavis, celui-ci doit être motivé par l'instance compétente et la personne concernée doit être entendue (NW PersG, art. 58). La direction de l'école est en outre chargée des allocations des ressources supplémentaires (à cet effet, un pool d'heures de cours est mis à disposition par le canton et la commune scolaire ; NW LPV, art. 14) et l'autorisation des formations continues (NW LPV, art. 34). Tant la direction de l'école que les autorités cantonales peuvent obliger les enseignants à suivre des formations continues (NW BiG, art. 26). Les autorités cantonales sont compétentes pour la répartition des domaines d'activité (NW LPV, art. 12) ainsi que pour la détermination de la régularité (annuelle ; NW PersG, art. 22) et du contenu (NW PersG, art. 22) des entretiens d'évaluation. L'analyse ne permet pas de se prononcer sur les compétences relatives au temps de présence ni sur l'incidence des évaluations de performance sur la rémunération. L'article suivant porte sur la délégation du pouvoir d'engagement. À cet égard, il convient de souligner que les autorités communales ne peuvent déléguer à la direction de l'école la fonction d'instance d'engagement que partiellement.

Art. 20 Instance d'engagement du personnel enseignant des écoles communales

¹ L'instance d'engagement du personnel enseignant des écoles communales est le conseil scolaire.

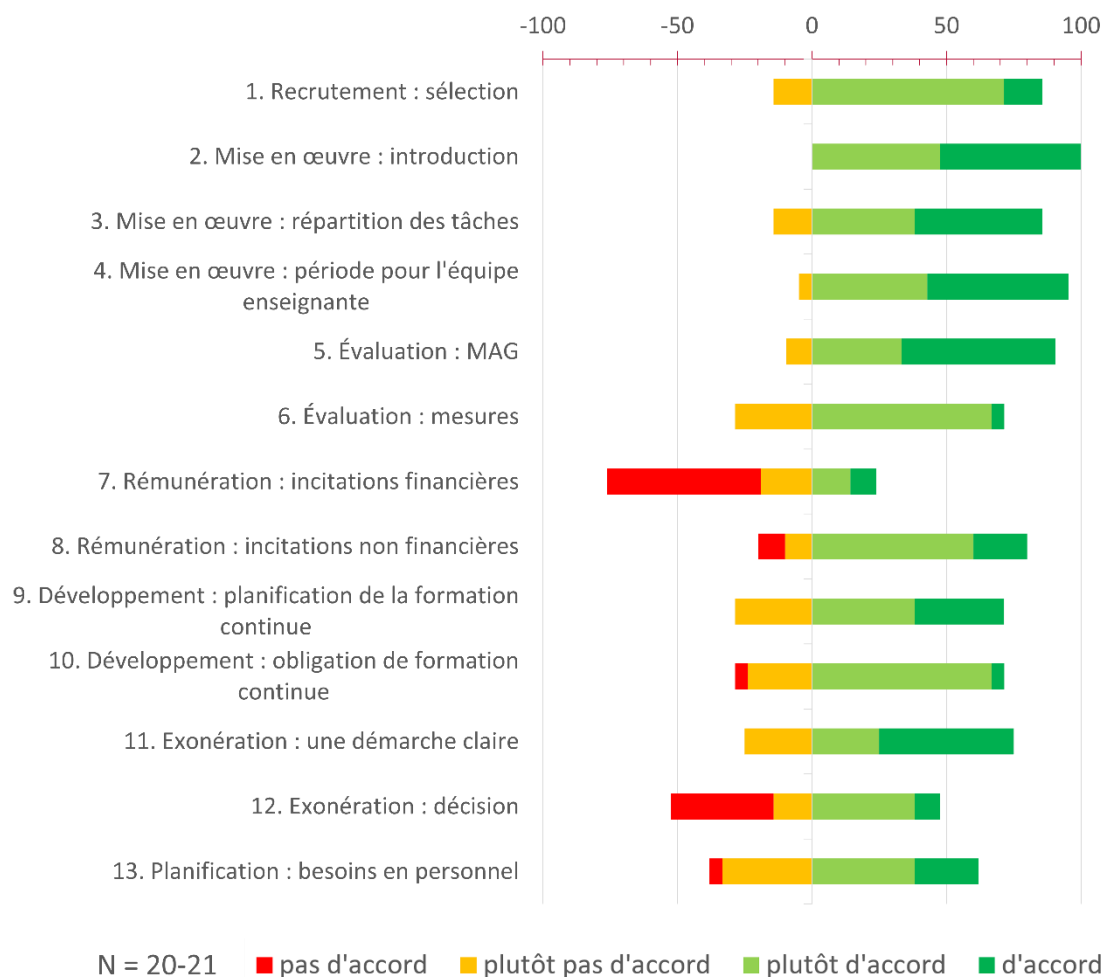
² Les communes peuvent, dans leur règlement communal, désigner la direction de l'école ou une commission du personnel comme instance d'engagement pour certaines ou toutes les catégories d'enseignants. (NW BiG, art. 20)

Art. 20 Anstellungsinstanz für Lehrpersonal der Gemeindeschulen

¹ Die Anstellungsinstanz für Lehrpersonen der Gemeindeschulen ist der Schulrat.

² Die Gemeinden können in der Gemeindeordnung für einzelne oder alle Kategorien von Lehrpersonen die Schulleitung oder eine Personalkommission als Anstellungsinstanz bezeichnen. (NW BiG, Art. 20)

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

- Les directeurs d'école disposent d'une marge de manœuvre dans de nombreux domaines.
- En matière de sélection du personnel (point 1), environ 70 % sont plutôt d'accord avec cette affirmation et 10 % supplémentaires sont tout à fait d'accord. Au regard de la législation cantonale, cela pourrait signifier qu'une grande partie des communes délègue à la direction de l'école, en partie ou en totalité, la responsabilité de l'embauche ou, du moins, de la sélection du personnel.
- Du point de vue des chefs d'établissement, ceux-ci ne peuvent généralement pas prendre eux-mêmes la décision d'accorder une exonération (point 12) (plus de la moitié répond « plutôt pas d'accord »). Conformément aux dispositions légales, c'est l'autorité de nomination qui décide de l'octroi de l'exonération, c'est-à-dire soit l'autorité communale, soit la direction de l'école.
- Les incitations financières (point 7) se distinguent par la forte proportion de réponses « (plutôt) pas applicable ». Près de 80 % des directeurs d'école n'y voient aucune marge de manœuvre

et les dispositions légales ne contiennent d'ailleurs aucune indication concernant le versement de primes en contrepartie de performances particulières.

- L'adhésion des chefs d'établissement à l'obligation de formation continue (point 10) est conforme à la législation cantonale, puisque, outre l'autorité cantonale, les chefs d'établissement peuvent également prescrire des formations continues.

Textes législatifs analysés

Abréviation	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
BiG	Gesetz über das Bildungswesen	17.04.2002	01.01.2016
VSG	Gesetz über die Volksschule	17.04.2002	01.01.2020
Entlöhnungsvereinbarung	Vereinbarung über die Entlohnung der Lehrpersonen der Gemeindeschulen	28.05.2009	01.08.2023
LPV	Verordnung betreffend die Lehrpersonen	24.06.2008	01.01.2024
VSV	Vollzugsverordnung zum Gesetz über die Volksschule	01.07.2003	01.08.2020
PersG	Gesetz über das öffentlich-rechtliche Arbeitsverhältnis	03.06.1998	01.10.2023

2.15 Obwald

Nombre de communes ⁴³	7
Habitants ⁴⁴	38 946
Écoles ⁴⁵	46
Documents	5



Première évaluation des documents cantonaux

Dans les documents cantonaux du canton d'Obwald, les autorités communales et la direction de l'école sont désignées comme les acteurs principaux. Au niveau communal, il existe non seulement le conseil scolaire, qui est notamment compétent pour les questions stratégiques relatives au système scolaire (OW BiG, art. 125), mais aussi le conseil communal, qui assure par exemple la surveillance de l'offre scolaire primaire (OW BiG, art. 124). Dans les articles de loi, cependant, la « commune » est souvent mentionnée en tant qu'acteur collectif et la distinction entre les deux conseils n'est pas toujours opérée (par exemple, OW BiG, art. 71 et 74). En outre, une distinction claire est également établie entre les questions stratégiques et opérationnelles et leur attribution aux différents acteurs. Les tâches de gestion opérationnelle sont spécifiquement attribuées à la direction de l'école (OW BiG, art. 127).

Évaluation pilotage générale

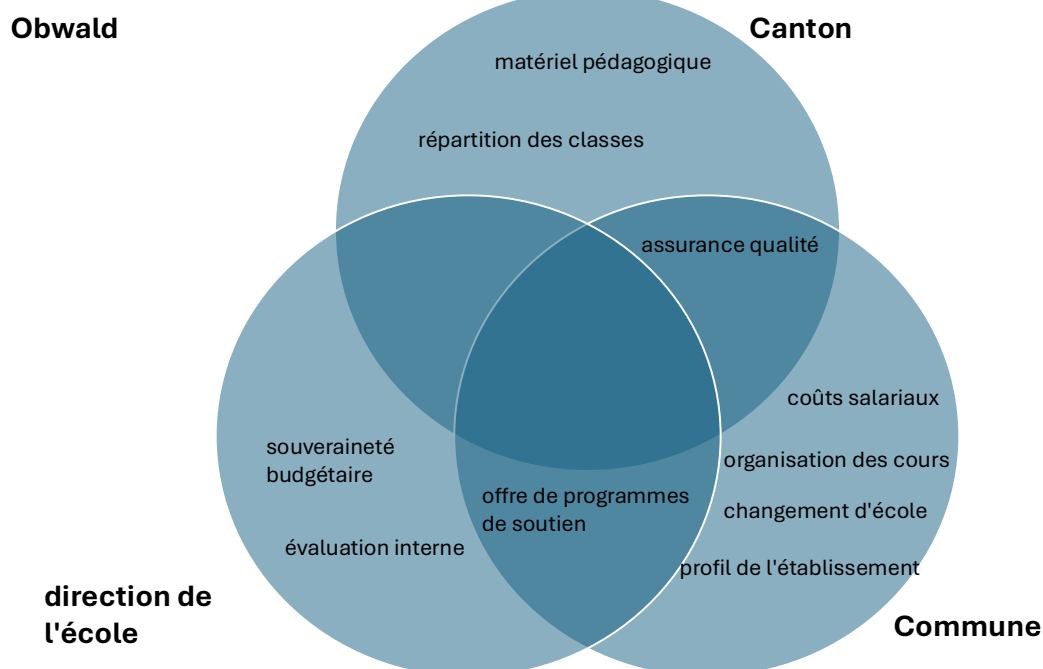
Dans l'ensemble, les autorités communales du canton d'Obwald se voient attribuer la plus grande part des compétences et des tâches en matière de pilotage général par rapport aux directions de l'école et aux autorités cantonales. Concrètement, les autorités communales sont tenues, en vertu des textes législatifs, de prendre en charge les coûts salariaux (OW BiG, art. 30 et 49). Elles sont également responsables de l'organisation des cours, par exemple en ce qui concerne la gestion des cycles élémentaires ou la forme d'organisation des écoles d'orientation (cycle 3) (OW BiG, art. 71) ; les changements d'école sont négociés entre les autorités communales (OW BiG, art. 58) et elles sont également chargées de signer le décret concernant la charte et le programme scolaire (OW BiG, art. 60). En ce qui concerne les dispositifs de soutien, les bases légales stipulent que les autorités communales doivent en principe proposer une offre inclusive et ne gérer des classes spécialisées que dans des cas exceptionnels. La direction de l'école prend la décision, au niveau de la classe ou des élèves, des mesures appropriées (OW BiG, art. 74 ; OW VSchulV, art. 11c). La direction de l'école se voit confier la responsabilité de la gestion des ressources financières – ce qui peut également inclure un budget global (OW BiG, art. 127) – ainsi que de l'évaluation interne (OW BiV, art. 4b). Les autorités cantonales sont responsables de la répartition des classes (OW VSchV, art. 7) et du matériel pédagogique obligatoire (OW BiG, art. 62). L'assurance qualité est confiée, dans les bases légales, aux autorités cantonales et à la direction de l'école (OW ABE, art. 8 et 10). Des évaluateurs externes rédigent un rapport à l'intention de l'inspection scolaire. Sur la base de ce rapport, la direction de l'école élabore des mesures concrètes.

⁴³ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

⁴⁴ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

⁴⁵ Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale



Évaluation pilotage gestion du personnel

En ce qui concerne les dispositions légales relatives à la gestion du personnel, la plupart des compétences sont déléguées à la direction de l'école. Selon les bases légales, l'autorité communale est compétente pour l'engagement des enseignants (OW LPV, art. 40) et la direction de l'école dispose, conformément aux bases légales, d'un droit de participation à la sélection du personnel aux côtés de l'autorité communale (OW BiG, art. 127). Conformément aux dispositions légales, les autorités communales sont compétentes en matière de résiliation ordinaire et de résiliation sans préavis (OW BiG, art. 34). La direction de l'école se voit attribuer la compétence d'ordonner du temps de présence extraordinaire (OW LPV, art. 10), l'allocation des ressources supplémentaires dans le cadre d'un « pool de classes pour les situations de classe difficiles » (OW LPV, art. 31a) ainsi que l'autorisation (OW LPV, art. 38) et la prescription (OW LPV, art. 16) des formations continues. Selon les documents analysés, les autorités cantonales définissent la régularité et les contenus des entretiens d'évaluation (OW LPV, art. 23). L'autorité cantonale définit les domaines d'activité généraux des enseignants ; l'autorité communale peut procéder à ce que l'on appelle des « réaffectations du temps de travail » et, par là même, à des réajustements dans les domaines d'activité (OW LPV, art. 3a, 4 et 12). Sur la base de l'analyse documentaire, il n'est pas possible de se prononcer sur l'incidence des évaluations de performance sur la rémunération. L'article type suivant fait référence à l'imposition d'un temps de présence extraordinaire par la direction de l'école, par exemple pendant les vacances scolaires.

Art. 10 Temps de travail

[...]

² Le rectorat [uniquement pour les écoles cantonales] ou la direction de l'école peut exiger que les enseignants soient présents dans l'établissement scolaire pendant les périodes sans cours, à hauteur de 10 % du temps de travail net (environ 190 heures pour un temps plein). Dans ce cadre, un maximum de 10 jour ouvré peut être fixé pendant les vacances scolaires (environ 80 heures pour un temps plein). * (OW LPV, art. 10)

Art. 10 Arbeitszeit

[...]

² Das Rektorat [nur bei kantonalen Schulen] beziehungsweise die Schulleitung kann verlangen, dass die Lehrpersonen während der unterrichtsfreien Zeit im Umfang von 10% der

*Nettoarbeitszeit (ca. 190 Stunden bei einem Vollpensum) im Schulhaus anwesend sind. Dabei dürfen maximal 10 Arbeitstage in den Schulferien angesetzt werden (ca. 80 Stunden bei einem Vollpensum). * (OW LPV, Art. 10)*

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Attention, échantillon réduit

Qu'est-ce qui ressort ?

- Les données de l'EDES montrent que les chefs de la direction de l'école perçoivent une marge de manœuvre pour la plupart des points abordés dans l'enquête, ce qui correspond globalement à l'analyse législative.
- Ce n'est que concernant les incitations financières (question 7) qu'environ 60 % des directeurs d'écoles indiquent que l'affirmation n'est (plutôt) pas vraie. Cela s'explique peut-être par une lacune législative dans ce domaine, car l'analyse des textes de loi n'a permis d'identifier aucun article relatif au versement de primes en cas de performances exceptionnelles.
- En vertu des dispositions légales, l'autorité communale, avec le soutien de la direction de l'école, serait compétente pour l'engagement des enseignants. Les données de l'EDES montrent toutefois que la plupart des chefs d'école perçoivent une marge de manœuvre dans la sélection du personnel (point 1). Cela indique que, dans la pratique, l'autorité communale associe les chefs d'école au processus d'embauche.
- En ce qui concerne la décision relative à l'exonération (point 12), les directeurs d'école perçoivent une marge de manœuvre, mais la majorité des réponses indiquent « plutôt d'accord », ce qui témoigne d'une certaine réticence. Dans la législation cantonale, cette compétence est en principe attribuée aux autorités communales, mais il est possible que les directeurs d'école soient associés au processus décisionnel.

Textes législatifs analysés

Abréviation	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
BiG	Bildungsgesetz	16.03.2006	01.01.2020
BiV	Bildungsverordnung	16.03.2006	01.09.2018
VSchV	Volksschulverordnung	16.03.2006	01.08.2023
LPV	Verordnung über das Anstellungsverhältnis der Lehrpersonen	25.04.2008	01.01.2024
ABE	Ausführungsbestimmungen über die externe Schulevaluation der Volksschulen	29.06.2010	01.07.2015

2.16 Saint-Gall

Nombre de communes ⁴⁶	75
Habitants ⁴⁷	531 119
Écoles ⁴⁸	732
Documents	3



Première évaluation des documents cantonaux

Dans les documents juridiques du canton de Saint-Gall, les autorités communales occupent une place centrale, car de nombreuses compétences, tâches et fonctions leur sont attribuées. En revanche, la direction de l'école n'est pratiquement pas mentionnée dans ces documents. Les articles de loi sont par ailleurs formulés de manière remarquablement concise et succincte. Certains des indicateurs sélectionnés ne sont pas abordés dans ces trois documents, comme le montreront les évaluations suivantes. Par ailleurs, la loi sur l'école primaire stipule que les règlements communaux peuvent déléguer des tâches des autorités communales à d'autres organes (SG VG, art. 112). Dans ce contexte, aucune précision supplémentaire n'est toutefois apportée quant aux tâches ou aux acteurs concernés.

Évaluation pilotage générale

Dans le canton de Saint-Gall, la grande majorité des compétences de pilotage sélectionnées relève des autorités communales. Concrètement, les autorités communales sont chargées de déterminer le matériel pédagogique (SG VG, art. 23c), d'offrir des programmes de soutien (SG VG, art. 38), d'effectuer l'évaluation interne (SG VG, art. 111) et de gérer les changements d'école des élèves (SG VG, art. 53). Les autorités cantonales régissent l'organisation des cours en pouvant approuver des modèles s'écartant du modèle légalement défini pour le premier cycle du secondaire (SG VG, art. 29). Selon les documents analysés, la répartition des classes relève de la responsabilité des autorités cantonales et communales (SG VG, art. 28 et 29). Sur la base de cette analyse, il n'est pas possible de se prononcer sur la gestion des ressources financières, les coûts salariaux, l'assurance qualité ou le profil de l'établissement.

⁴⁶ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

⁴⁷ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

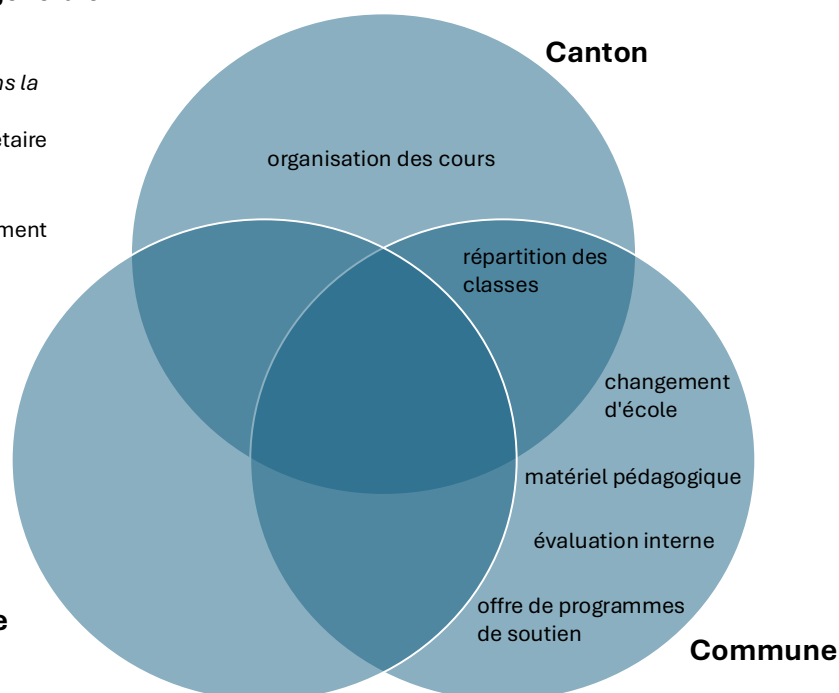
⁴⁸ Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale

Saint-Gall

Non mentionné dans la législation :
souveraineté budgétaire
coûts salariaux
assurance qualité
profil de l'établissement

direction de l'école



Évaluation pilotage gestion du personnel

En ce qui concerne la gestion du personnel, les documents analysés présentent également des lacunes. Les documents cantonaux indiquent brièvement que ce sont les autorités communales qui signent le contrat de travail (SG VPLP, art. 10), mais le processus de recrutement n'est pas décrit plus en détail. Cela laisse supposer que ce sont les autorités communales qui prennent la décision concernant l'embauche définitive. De plus, la résiliation ordinaire (SG VG, art. 67bis) et la résiliation sans préavis (SG VG, art. 72) relèvent de la compétence des autorités communales. Les autorités cantonales régissent la répartition des domaines d'activité (SG VG, art. 78ter et 78quater). L'analyse documentaire ne permet pas de se prononcer sur les autres indicateurs. Concrètement, il s'agirait du temps de présence exceptionnel, de la régularité et du contenu des réunions entretiens d'évaluation, de l'incidence des évaluations de performance sur la rémunération, des allocations des ressources supplémentaires ainsi que de l'autorisation et de la prescription des formations continues. L'article suivant porte sur le licenciement sans préavis des enseignants par les autorités communales et sur les motifs justifiant un licenciement sans préavis.

Art. 72* Résiliation du contrat de travail a) pour motifs graves

¹ Le Conseil peut résilier le contrat de travail pour motifs graves à tout moment, avec effet immédiat ou à la fin du semestre.*

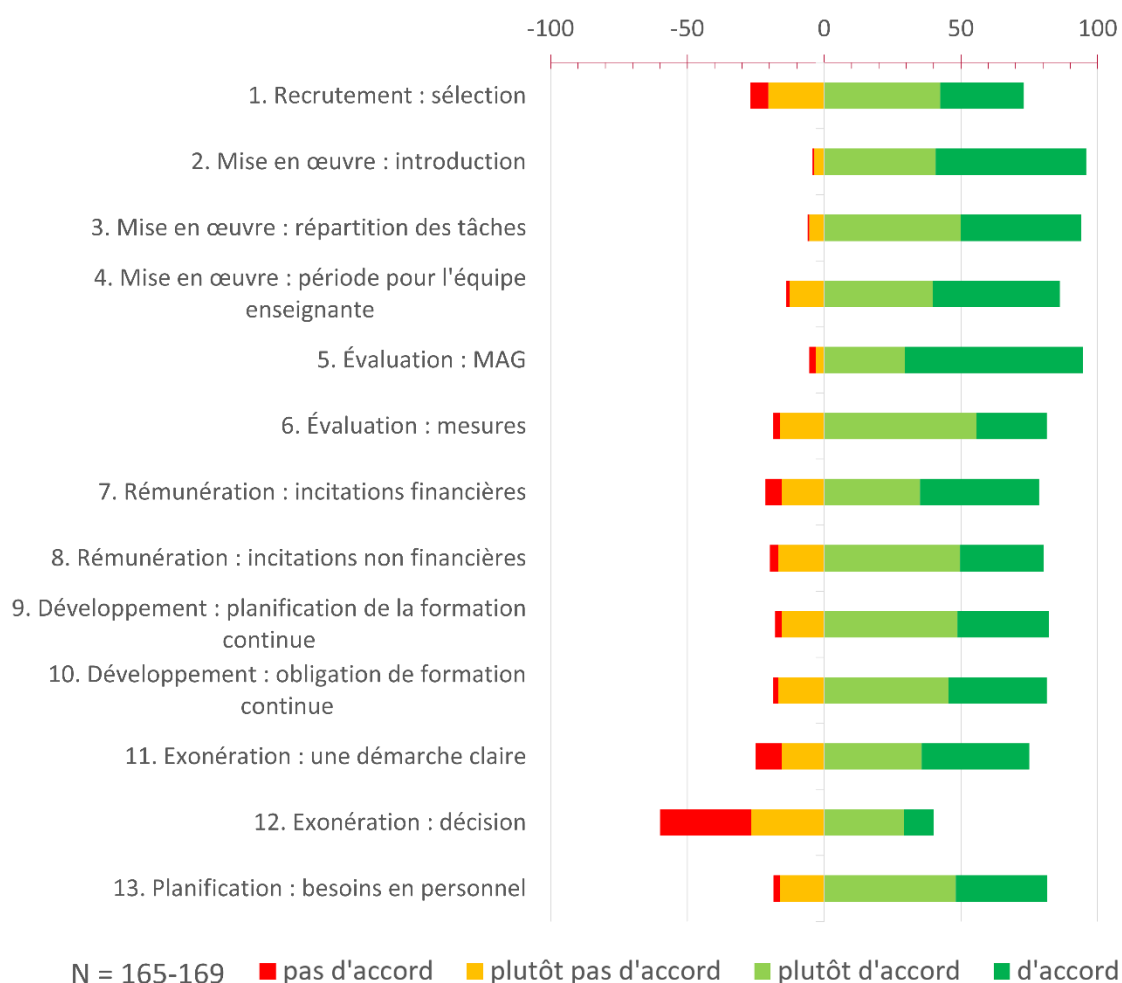
² Sont notamment considérés comme motifs graves l'incapacité à exercer correctement l'activité d'enseignement et d'autres circonstances dans lesquelles la poursuite du contrat de travail ne saurait être exigée. (SG VG, art. 72)

Art. 72* Auflösung des Arbeitsverhältnisses a) aus wichtigen Gründen

¹ Der Rat kann das Arbeitsverhältnis aus wichtigen Gründen jederzeit mit sofortiger Wirkung oder auf Semesterende auflösen.*

² Als wichtige Gründe gelten insbesondere die Unfähigkeit, die Lehrtätigkeit richtig auszuüben, und andere Umstände, unter denen die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nicht zugemutet werden kann. (SG VG, Art. 72)

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

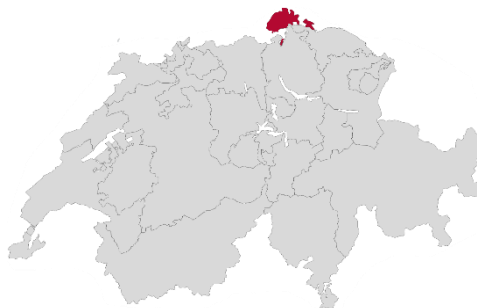
- La comparaison entre la législation du canton de Saint-Gall et les données d'EDES révèle un écart important.
- La direction de l'école n'apparaît pratiquement pas dans la législation cantonale. À l'inverse, les données de l'EDES montrent que, dans la pratique, les chefs d'établissement assument eux-mêmes une grande partie des tâches.
- La sélection du personnel enseignant (point 1) relève, du point de vue des chefs de l'école, en grande partie de leur domaine de responsabilité. Cela n'est pas stipulé ainsi dans les dispositions légales, qui sont d'ailleurs formulées de manière vague, y compris en ce qui concerne le processus d'embauche des chefs de l'école. Il existe donc ici un écart entre la loi et la pratique.
- La décision relative à l'exonération (point 12) des enseignants est nettement moins souvent considérée comme relevant de la responsabilité de la direction de l'école que celle relative à leur recrutement. Il est possible que l'exonération relève davantage de la commune, car la législation cantonale attribue clairement cette compétence au niveau communal.
- D'une manière générale, il est difficile d'établir un lien entre la législation cantonale et les données de l'EDES, car les dispositions légales fournissent peu d'indications sur le rôle des directions de l'école. La position forte des communes dans le canton de Saint-Gall pourrait expliquer en partie ces nombreux domaines non définis. On peut supposer que l'autorité communale règlent et définissent elle-même certains de ces aspects. On peut toutefois retenir que, selon l'EDES, les directions de l'école indiquent disposer d'un très grand nombre de compétences

Textes législatifs analysés

Abrévia- tion	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
VG	Volksschulgesetz	13.01.1983	01.09.2024
VVU	Verordnung über den Volksschulunterricht	11.06.1996	01.08.2022
GLLP	Gesetz über den Lohn der Volksschul-Lehrperson	16.09.2014	01.06.2020

2.17 Schaffhouse

Nombre de communes ⁴⁹	26
Habitants ⁵⁰	87 067
Écoles ⁵¹	111
Documents	8



Première évaluation des documents cantonaux

Dans le canton de Schaffhouse, huit documents pertinents pour l'analyse ont été identifiés. L'un des articles les plus marquants concerne la compétence subsidiaire au niveau cantonal. Celui-ci stipule que le Département de l'éducation est compétent pour toutes les décisions en matière de droit du personnel qui ne sont pas régies par le droit cantonal (SH VALP, art. 2). Au niveau communal, la responsabilité scolaire est précisée en ce sens que les communes sont responsables des écoles maternelles et primaires (SH SG, art. 5). Les écoles d'orientation (niveau secondaire I) sont prises en charge par les communes où se trouvent les établissements scolaires ; plus précisément, plusieurs communes peuvent se regrouper au sein d'une « commune scolaire » afin d'offrir un site scolaire (SH SG, art. 5). En ce qui concerne la direction de l'école, les autorités communales peuvent déléguer des compétences à la direction de l'école (SH SG, art. 72a) ; la nature exacte de ces compétences n'est toutefois pas précisée.

Évaluation pilotage générale

Dans le canton de Schaffhouse, on n'observe pas de tendance marquée en faveur d'un acteur particulier dans la répartition des compétences et des tâches relatives au pilotage général. Concrètement, les autorités cantonales sont chargées de l'organisation des cours au niveau secondaire I (SH SG, art. 41), du choix du matériel pédagogique (SH SG, art. 22) et de la répartition des classes (SH SG, art. 8). La commune est tenue de prendre en charge les coûts salariaux (SH SG, art. 79). Les autorités communales se voient en outre confier la gestion des changements d'école (SH SD, art. 6). La direction de l'école se voit déléguer l'offre de programmes de soutien (SH SG, art. 21) et l'évaluation interne (SH VSL, art. 2). Sur la base de l'analyse documentaire, il n'est pas possible de se prononcer sur la gestion des ressources financières, l'assurance qualité et le profil de l'établissement.

⁴⁹ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

⁵⁰ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

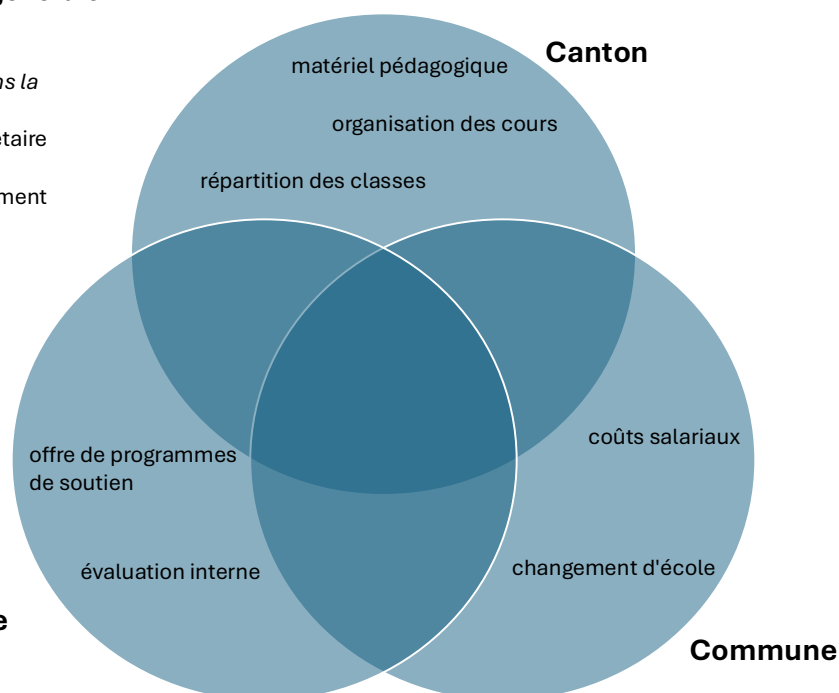
⁵¹ Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale

Schaffhouse

Non mentionné dans la législation :
souveraineté budgétaire
assurance qualité
profil de l'établissement

direction de l'école



Évaluation pilotage gestion du personnel

Ce qui frappe lors de l'analyse de la gestion du personnel, c'est qu'une grande partie des compétences sont attribuées dans les documents à plusieurs acteurs et actrices, ce qui entraîne dans de nombreux cas une responsabilité partagée. Le recrutement des enseignants est en principe délégué aux autorités communales (SH VALP, art. 5). Conformément aux dispositions légales, celles-ci ont également la possibilité de déléguer le pouvoir de nomination à la direction de l'école (SH VALP, art. 5). De plus, les autorités cantonales signent le contrat de travail aux côtés de l'instance d'engagement (SH VALP, art. 5). Ce partage des tâches et des compétences s'applique également en cas de résiliation ordinaire, la responsabilité étant attribuée tant aux autorités cantonales qu'aux autorités communales ou à la direction de l'école (SH VBLP, art. 6). En matière d'autorisation (SH VALP, art. 40a) et de prescription (SH VALP, art. 40) des formations continues, les autorités cantonales ainsi que les autorités communales ou les directions de l'école sont également compétentes (voir ci-dessous). Les exigences légales ne fournissent toutefois aucune indication sur la manière dont ces compétences sont concrètement réparties ou coordonnées dans la pratique. La décision d'imposer un temps de présence extraordinaire incombe aux autorités communales et à la direction de l'école (SH VALP, art. 28). L'allocation des ressources supplémentaires incombe aux autorités cantonales et communales (SH SD, art. 53 ; SH SG, art. 79). En outre, les autorités cantonales sont compétentes pour la répartition des domaines d'activité (SH SD, art. 43a) ainsi que pour la régularité et les contenus (SH VBLP, art. 13) des entretiens d'évaluation. L'analyse ne permet pas de se prononcer sur l'exonération et l'incidence des évaluations de performance sur la rémunération. L'article suivant porte sur la prescription des formations continues et montre en outre, à titre d'exemple, que cette compétence est également attribuée aux autorités communales et/ou à la direction de l'école. Le « ou » laisse supposer que cette compétence peut éventuellement être déléguée par les autorités communales à la direction de l'école.

§ 40 * Promotion de la formation initiale et continue

¹ La formation initiale et continue des enseignants doit être encouragée de manière appropriée, notamment par : a) la possibilité de participer à des manifestations, séminaires, cours et conférences visant à approfondir les connaissances professionnelles et générales ; b) l'organisation de cours et de colloques cantonaux ; c) le soutien aux associations d'enseignants pour la formation continue de leurs membres

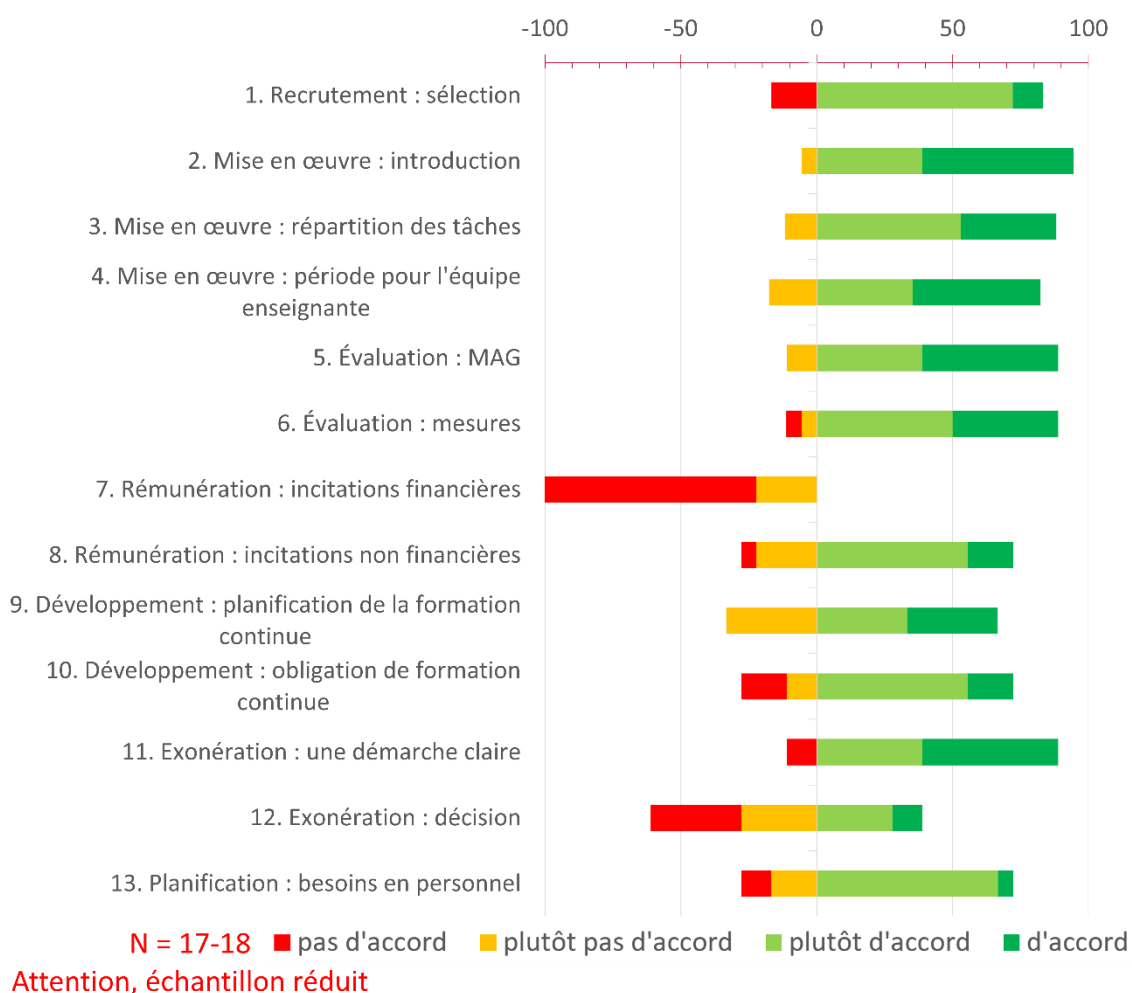
² L'autorité scolaire, la direction de l'école ou la direction générale, ainsi que le Conseil de l'éducation, peuvent obliger les enseignants à suivre une formation initiale et continue. (SH VALP, art. 40)

§ 40 * Förderung der Aus- und Weiterbildung

¹ Die Aus- und Weiterbildung der Lehrpersonen ist auf geeignete Weise zu fördern, insbesondere durch: a) die Ermöglichung des Besuches von Veranstaltungen, Seminaren, Kursen und Konferenzen, die der Vertiefung der Berufs- und der allgemeinen Kenntnisse dienen b) die Veranstaltung von kantonalen Kursen und Tagungen c) die Unterstützung der Lehrervereine für die berufliche Weiterbildung ihrer Mitglieder

² Die Schulbehörde bzw. Schulleitung bzw. Geschäftsleitung sowie der Erziehungsrat können Lehrpersonen verpflichten, sich aus- und weiterzubilden. (SH VALP, Art. 40)

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

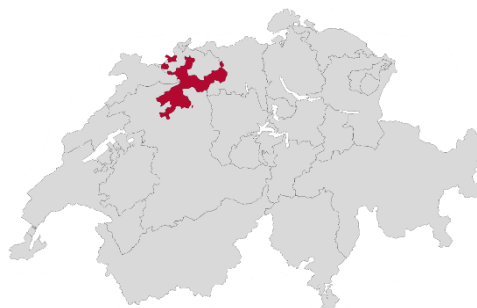
- En comparant la législation cantonale et les données de l'EDES, on remarque la sélection des enseignants. La grande majorité des chefs d'établissement a répondu « plutôt d'accord » à la question relative aux décisions en matière de personnel (point 1). Cela indique une implication dans le processus de recrutement des enseignants, ou plus précisément un transfert de compétences de l'autorité communale vers la direction de l'école. Les rares réponses à la question 1 indiquant « pas d'accord » pourraient également s'expliquer par ces dispositions légales, puisque l'autorité communale peut assumer cette compétence.
- On peut donc supposer que la plupart des directions de l'école sont impliquées dans le processus de recrutement, mais pas systématiquement et sans toujours disposer du pouvoir de décision exclusif.
- En ce qui concerne la décision d'exonération des enseignants (question 12), la variance est plus importante que pour le recrutement. Les procédures à suivre en cas d'exonération (question 11) semblent toutefois claires pour la plupart des directeurs d'école. Ce constat est intéressant au regard des bases légales, qui ne formulent aucune réglementation spécifique en matière d'exonération.
- Les directeurs d'école ont une perception très claire de leur manque de marge de manœuvre en matière d'incitations financières (point 7). Les incitations financières éventuelles ne sont pas non plus réglementées dans la législation cantonale ; il est donc possible qu'aucune rémunération financière ne soit versée en cas de performance exceptionnelle.

Textes législatifs analysés

Abréviation	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
SG	Schulgesetz	27.04.1981	01.04.2023
SD	Schuldekret	27.04.1981	01.08.2020
VBLP	Verordnung betreffend die Beurteilung der Lehrpersonen an Kindergärten, Primar- und Orientierungsschulen	16.12.1997	01.08.2017
VK	Verordnung des Erziehungsrates betreffend die Kindergärten	24.10.1985	01.08.2017
VSL	Verordnung des Erziehungsrates betreffend die Schulleitungen der Primar- und Sekundarstufe I	24.05.2017	01.08.2017
VSI	Verordnung des Erziehungsrates über das Schulspektorat	24.11.1999	01.03.2024
VALP	Verordnung über die Arbeitsverhältnisse der Lehrpersonen an den öffentlichen Schulen	25.10.2005	01.08.2024
VBSK	Verordnung über die Bildung von Schulkreisen für die Orientierungsschulen und die Sonderklassen	13.12.1983	01.08.2023

2.18 Soleure

Nombre de communes ⁵²	104
Habitants ⁵³	285 528
Écoles ⁵⁴	346
Documents	4



Première évaluation des documents cantonaux

Dans le canton de Soleure, quatre documents juridiques cantonaux pertinents ont été identifiés. L'un d'entre eux retient particulièrement l'attention, car il contient les dispositions relatives à la convention collective de travail des enseignants (SO GAV). Certaines dispositions en matière de droit du personnel sont donc régies par la convention collective de travail. De plus, une convention collective de travail dans le domaine de l'école primaire constitue une exception à l'échelle nationale. Il convient par ailleurs de noter que des tâches peuvent être déléguées au sein des autorités communales. Concrètement, l'autorité de surveillance communale (conseil communal ou comité du cercle scolaire (SO VSG, art. 74) peut déléguer des tâches à une commission du conseil communal ou à un membre individuel du conseil communal (SO VSG, art. 75). Ainsi, les tâches restent au même niveau (communal) et ne sont pas déléguées, par exemple, au niveau de l'établissement scolaire (direction de l'école).

Évaluation pilotage générale

Dans le canton de Soleure, la responsabilité de l'organisation des cours (SO VSG, art. 19), de la définition du matériel pédagogique obligatoire (SO VSG, art. 78) et du changement d'école (SO VSG, art. 48) est confiée aux autorités cantonales. La gestion des ressources financières est confiée aux autorités communales, car ce sont elles qui prennent en charge les coûts de l'école ordinaire et ne reçoivent du canton qu'une indemnité forfaitaire par élève (SO VSG, art. 84). La responsabilité du profil de l'établissement est également déléguée aux autorités communales, ce qui signifie que celles-ci sont habilitées à prendre des décisions stratégiques (SO VSG, art. 74). En raison de la prise en charge déléguée des coûts de l'enseignement ordinaire et des forfaits par élève, la commune et le canton ont la responsabilité de cofinancer les coûts salariaux (SO VSG, art. 84). En outre, les autorités cantonales et communales sont chargées de l'assurance qualité, puisque les autorités communales approuvent les plans d'action des écoles (SO VSV, art. 50) et que les autorités cantonales interviennent par des mesures lorsque les autorités scolaires ne peuvent pas remédier elles-mêmes aux lacunes (SO VSG, art. 110). La direction de l'école est responsable de l'offre de programmes de soutien (SO VSG, art. 27) et de l'évaluation interne (SO VSV, art. 48). L'analyse ne permet pas de tirer des conclusions sur la répartition des classes.

⁵² Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

⁵³ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

⁵⁴ Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale

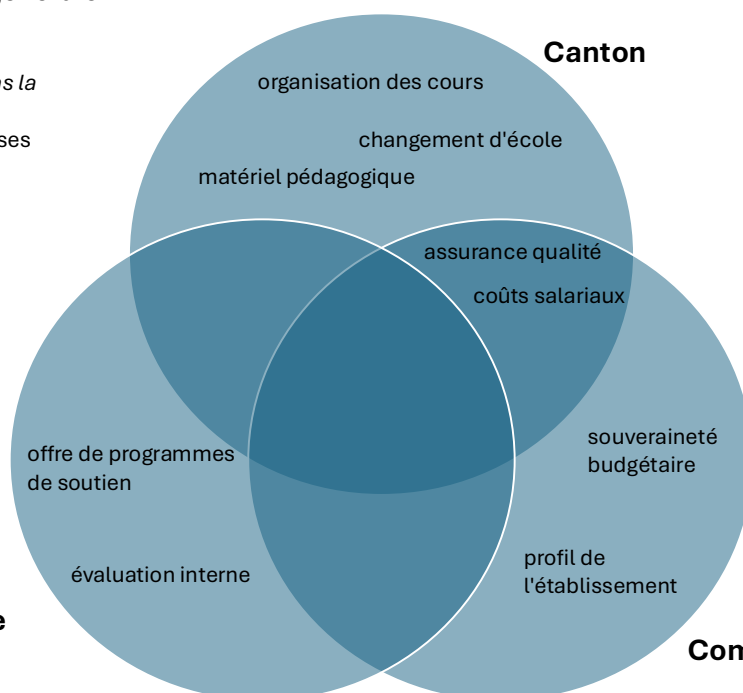
Soleure

Non mentionné dans la
législation :
répartition des classes

Canton

direction de l'école

Commune



Évaluation pilotage gestion du personnel

La direction de l'école joue un rôle central dans la gestion du personnel dans le canton de Soleure. Concrètement, elle est chargée du recrutement des enseignants (SO VSG, art. 76 ; SO VSV, art. 34). En outre, la direction de l'école est compétente pour l'autorisation des formations continues (SO GAV, art. 349) et la résiliation ordinaire (SO GAV, art. 339). Le licenciement sans préavis relève en revanche de la «compétence de l'autorité communale d'engagement» (autorités communales) (SO GAV, art. 46). En ce qui concerne l'imposition de temps de présence irréguliers, l'article 358 de la convention collective de travail (SO GAV) stipule que des tâches collectives peuvent également être programmées en dehors des heures d'enseignement, sans toutefois désigner de personnes spécifiques. On peut supposer que la direction de l'école et/ou les autorités communales règlent cette question. La direction de l'école et les autorités cantonales ont le pouvoir de prescrire des formations continues (SO VSG, art. 81). En outre, les autorités cantonales sont compétentes pour la répartition des domaines d'activité (SO GAV, art. 341.2). L'analyse ne permet pas de se prononcer sur le contenu des entretiens d'évaluation ni sur les allocations des ressources supplémentaires. En ce qui concerne l'évaluation des performances professionnelles et les éventuelles répercussions financières sous la forme d'une prime de performance, les enseignants sont expressément exclus de la convention collective de travail, comme le montrent les deux articles suivants (SO GAV, art. 199 et 134).

§ 199. Exceptions à l'évaluation du personnel

¹ Sont exclues de l'évaluation les fonctions suivantes : a) les juges en chef ; b) les présidents et présidentes des tribunaux de district ; c) les membres à titre accessoire des tribunaux ; d) les greffiers et greffières d'État ; e) les enseignants de l'école primaire ;¹) 2)

³ Les salariés exclus de l'évaluation du personnel n'ont pas droit à une prime de performance. (SO GAV, art. 199)

§ 134. Prime de performance

¹ La prime de performance s'élève au maximum à 5 % de la somme déterminante dans chaque cas, composée du salaire de base, de la prime d'ancienneté et du 13e mois. Le montant total alloué au versement de la prime de performance ne peut dépasser 2,5 % de la masse salariale totale.

² La prime de performance est fixée chaque année sur la base de l'évaluation individuelle des collaborateurs et collaboratrices (§ 198 et suivants de la CCT).

³ Certaines fonctions ou certains groupes de fonctions peuvent être exclus de l'évaluation des collaborateurs visée au paragraphe 2.

⁴ Les personnes qui ne font pas l'objet d'une évaluation conformément au paragraphe 2 n'ont pas droit à la prime de performance.

⁵ Une prime de performance ne peut être versée que si la performance a été évaluée au moins comme «bonne» au cours de la période d'évaluation. (SO GAV, art. 134)

§ 199. Ausnahmen von der Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenbeurteilung

¹ Von der Beurteilung ausgeschlossen sind folgende Funktionen: a) Obergerichter und Obergerichterin; b) Amtsgerichtspräsident und Amtsgerichtspräsidentin; c) Nebenamtliche Mitglieder der Gerichte; d) Staatsschreiber oder Staatsschreiberin; e) Lehrpersonen der Volksschule; [...]

³ Arbeitnehmende, die von der Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenbeurteilung ausgeschlossen sind, haben keinen Anspruch auf einen Leistungszuschlag. (SO GAV, Art. 199)

§ 134. Leistungsbonus

¹ Der Leistungsbonus beträgt höchstens 5% der im Einzelfall massgebenden Summe vom Grundlohn, Erfahrungszuschlag und 13. Monatslohn. Zur Ausrichtung des Leistungsbonus stehen höchstens 2,5% der gesamten Lohnsumme zur Verfügung.

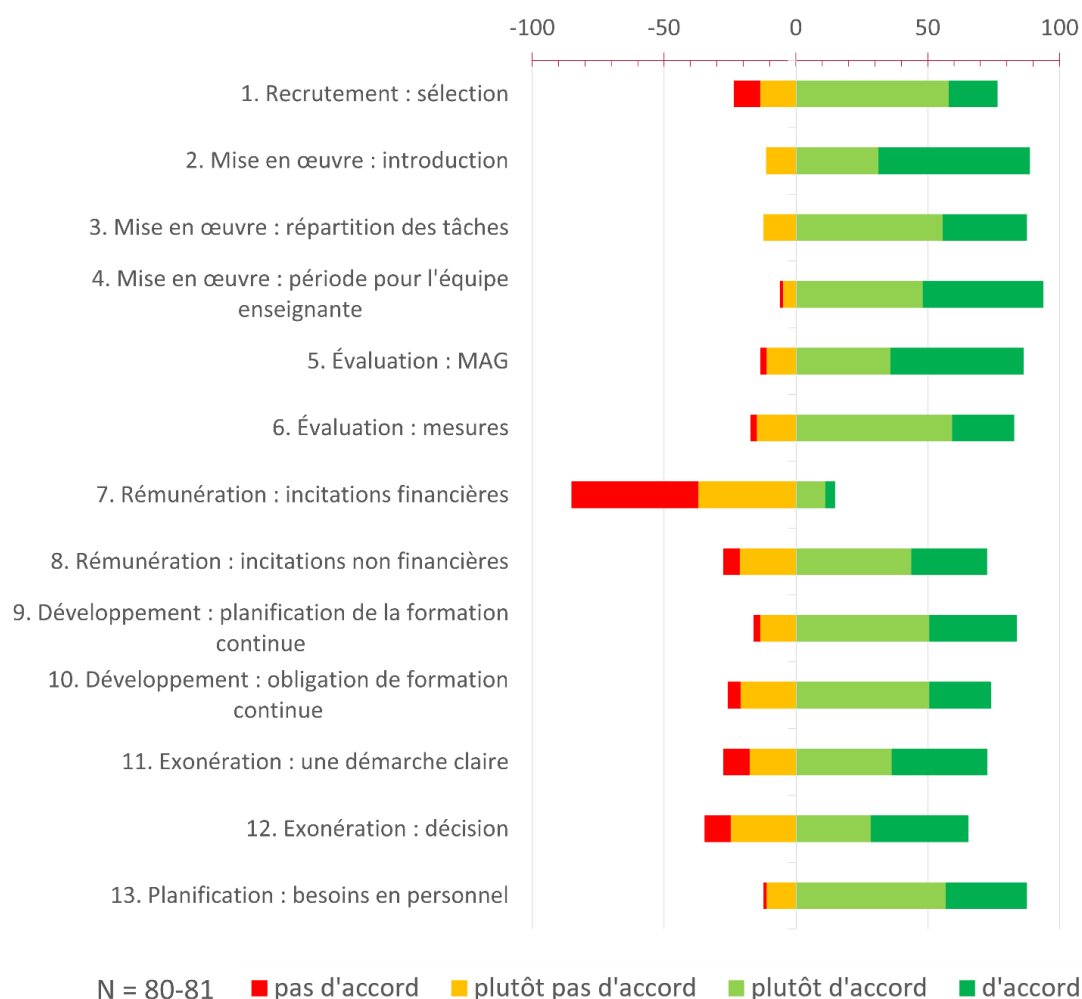
² Der Leistungsbonus wird jährlich in Anlehnung an die individuelle Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenbeurteilung (§ 198 ff. GAV) festgesetzt.

³ Einzelne Funktionen oder Funktionsgruppen können von der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnenbeurteilung nach Absatz 2 ausgenommen werden.

⁴ Wer nicht nach Absatz 2 beurteilt wird, hat keinen Anspruch auf den Leistungsbonus.

⁵ Ein Leistungsbonus darf nur ausbezahlt werden, wenn die Leistung in der Beurteilungsperiode mindestens als gut bewertet wird. (SO GAV, Art. 134)

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

- Les données EDES montrent, dans la plupart des domaines sélectionnés, une grande marge de manœuvre pour les directeurs d'école, ce qui est conforme aux exigences légales.
- Les appréciations relatives à la sélection du personnel (point 1) concordent avec les textes législatifs, même si ces derniers sont formulés de manière plutôt vague.
- Par rapport à la sélection du personnel, on observe une plus grande variance dans l'évaluation des chefs de direction de l'école concernant la décision relative à l'exonération, puisque plus de 30 % d'entre eux ne sont (plutôt) pas d'accord avec cette affirmation. L'analyse législative attribue la compétence en matière d'exonération à l'autorité communale, car celle-ci relève de l'autorité d'engagement « communale ». Il est possible que la loi soit formulée de manière trop vague et que, dans la pratique, ce soit majoritairement la direction de l'école qui assume cette tâche.
- Il est par ailleurs frappant de constater l'adhésion des responsables de l'école concernant la convention collective de travail (CCT), car celle-ci ne prévoit en réalité aucune évaluation des enseignants et ne permet pas non plus de créer des incitations financières à cet effet. Ce dernier point concorde avec les données de l'EDES (point 7).
- Il est possible que les entretiens d'évaluation soient ici plutôt considérés comme une mesure de développement du personnel et non comme une évaluation. L'appréciation concernant l'obligation de formation continue (point 10) correspond toutefois à nouveau à la législation cantonale.

Textes législatifs analysés

Abrévia- tion	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
VSG	Volksschulgesetz	26.01.2022	01.08.2023
VSV	Volksschulverordnung	05.09.2022	01.08.2023
LRV	Laufbahnreglement für die Volksschule	24.07.2023	01.08.2023
GAV	Gesamtarbeitsvertrag	25.10.2004	01.01.2024

2.19 Schwyz

Nombre de communes ⁵⁵	30
Habitants ⁵⁶	166 109
Écoles ⁵⁷	129
Documents	8



Première évaluation des documents cantonaux

Huit documents pertinents ont été identifiés pour l'analyse du canton de Schwyz, ce qui constitue un corpus important en termes de nombre de documents. Cependant, certains de ces documents sont courts et ne comptent, par exemple, que trois à quatre pages (SZ GBS, SZ WKS). Dans le canton de Schwyz, une distinction explicite est faite entre les organismes responsables de l'enseignement primaire et ceux de l'enseignement secondaire I. Le primaire est géré et pris en charge par les communes (SZ VSG, art. 20). Le secondaire I est géré par les districts (SZ VSG, art. 20). Les indicateurs analysés relatifs au pilotage général et à la gestion du personnel indiquent que les autorités communales sont des acteurs centraux dans le canton de Schwyz et que bon nombre des compétences sélectionnées leur sont attribuées.

Évaluation pilotage générale

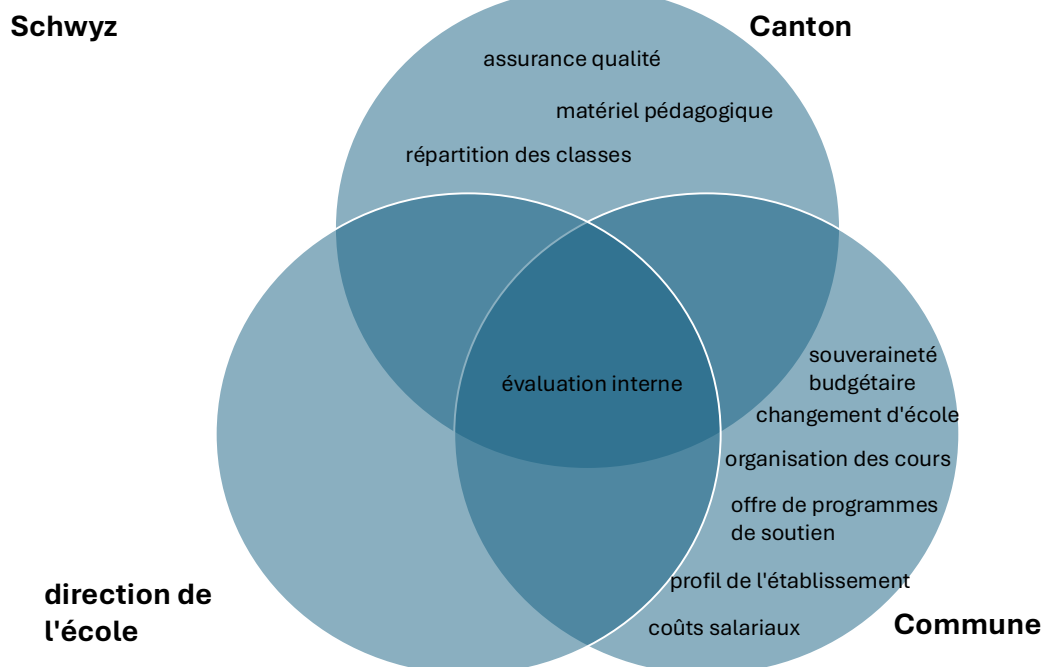
Dans les documents cantonaux, une grande partie des compétences de pilotage analysées est déléguée aux autorités communales. Concrètement, l'offre de programmes de soutien (SZ VSG, art. 28), l'organisation des cours au niveau secondaire I (SZ WUV, art. 4) ainsi que le changement d'école (SZ VSG, art. 7) relèvent de la compétence des autorités communales. La définition du profil de l'établissement est également déléguée aux autorités communales, dans la mesure où celles-ci sont chargées d'approuver les plans de développement de l'établissement (SZ WGV, art. 9). La gestion des ressources financières est en outre confiée aux autorités communales (SZ VSG, art. 23). Les communes sont tenues de prendre en charge les coûts salariaux (SZ PGL, art. 46). Les autorités cantonales sont compétentes pour la répartition des classes (SZ VSV, art. 1), le matériel pédagogique obligatoire et l'assurance qualité (SZ WKS, art. 2). La direction de l'école, les autorités cantonales et communales sont responsables du contenu de l'évaluation interne (SZ WGV, art. 10).

⁵⁵ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

⁵⁶ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

⁵⁷ Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale



Évaluation pilotage gestion du personnel

En matière de gestion du personnel également, les autorités communales jouent un rôle central, mais les autorités cantonales et la direction de l'école sont également compétentes dans certains domaines, ce qui entraîne une répartition plus fine des tâches et des compétences. L'embauche des enseignants incombe en principe aux autorités communales, mais la loi leur permet de déléguer partiellement ou totalement la fonction d'autorité d'embauche à la direction de l'école (SZ PGL, art. 5). La résiliation ordinaire (SZ PGL, art. 5) et la résiliation sans préavis (SZ PGL, art. 15) ne peuvent toutefois pas être délégués à la direction de l'école et restent de la responsabilité des autorités communales. En outre, les autorités communales sont chargées d'ordonner du temps de présence extraordinaire (SZ PVL, art. 3) ainsi que de verser une rémunération en cas de prestations exceptionnelles (SZ PGL, art. 41). Les autorités communales sont compétentes, aux côtés des autorités cantonales, pour effectuer la prescription des formations continues (SZ PGL, art. 26). La répartition des domaines d'activité des enseignants relève de la compétence des autorités cantonales et communales, car la « mission globale » résulte à la fois de la législation cantonale et des orientations des autorités communales (SZ PGL, art. 28). Les autorités cantonales réglementent la régularité des entretiens d'évaluation (SZ WGV, art. 5). L'autorisation des formations continues relève de la responsabilité de la direction de l'école (SZ VSG, art. 65). La responsabilité de l'allocation des ressources supplémentaires incombe aux autorités communales et à la direction de l'école (SZ PVL, art. 5). À cet égard, les autorités communales doivent définir un pool scolaire avec des tâches attribuées, qui doit ensuite être réparti entre les enseignants par l'intermédiaire de la direction de l'école (SZ PVL, art. 5). Aucune précision ne peut être apportée quant au contenu des entretiens d'évaluation. L'article suivant souligne l'attribution de la fonction d'autorité d'engagement ainsi que la répartition des compétences en matière de résiliation ordinaire.

5⁴ b) Autorité d'engagement

¹ L'autorité d'engagement est :

a) le Conseil scolaire. Il peut déléguer tout ou partie de la compétence en matière d'engagement à la direction de l'école principale.

b) l'administration compétente pour les enseignants et le personnel thérapeutique des centres de pédagogie curative. L'administration peut déléguer la compétence en matière

d'engagement, en tout ou en partie, à la direction de l'école. c) l'organe désigné comme compétent dans les statuts, lorsqu'un groupement intercommunal est l'autorité de tutelle.

² *Si le conseil scolaire ou l'autorité compétente a délégué la compétence en matière d'embauche, la compétence de mettre fin au contrat de travail leur reste néanmoins acquise. (SZ PGL, art. 5)*

5 b) Anstellungsbehörde

¹ *Anstellungsbehörde ist:*

a) der Schulrat. Er kann die Anstellungskompetenz ganz oder teilweise der hauptverantwortlichen Schulleitung übertragen. b) das zuständige Amt für die Lehrpersonen und das Therapiepersonal der Heilpädagogischen Zentren. Das Amt kann die Anstellungskompetenz ganz oder teilweise der Schulleitung übertragen. c) das in den Statuten als zuständig erklärte Organ, wenn ein Zweckverband Schulträger ist. (SZ PGL, Art. 5)

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

- D'après les données de l'EDES, les directeurs d'école estiment souvent disposer d'une grande marge de manœuvre.
- Par exemple, plus de 80 % des chefs d'école reconnaissent pouvoir prendre la décision concernant l'embauche du personnel (question 1). Au regard de la législation cantonale, cela suggérerait que les autorités communales délèguent la fonction d'autorité d'embauche à la direction de l'école ou que ces dernières ont une influence sur la sélection du personnel.
- On note également un nombre important de réponses négatives concernant la rémunération financière (point 7), celle-ci s'élevant à un peu plus de 70 %. Cette tendance correspond aux dispositions légales, puisque le versement de primes en cas de performances exceptionnelles relève de la compétence de l'autorité communale.
- Il existe un écart entre la loi et les données de l'EDES concernant la décision relative à l'exonération des enseignants (point 12). La loi cantonale stipule que la résiliation du contrat relève de la compétence de l'autorité communale.
- Il est frappant de constater que la plupart des responsables de la direction de l'école perçoivent la procédure d'exonération (point 11) comme claire.
- En ce qui concerne l'obligation de formation continue (point 10), il existe également une différence entre la loi et les appréciations de la direction de l'école. Dans les dispositions légales, l'obligation de suivre des formations continues est attribuée aux autorités cantonales et communales ; selon la direction de l'école, ceux-ci peuvent également ordonner des formations continues.

Textes législatifs analysés

Abréviation	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
VSG	Volksschulgesetz	19.10.2005	23.11.2022
VSV	Volksschulverordnung	14.06.2006	28.05.2019
PVL	Personal- und Besoldungsverordnung für die Lehrpersonen an der Volksschule	10.12.2002	04.07.2023
PGL	Personal- und Besoldungsgesetz für die Lehrpersonen an der Volksschule	01.01.2003	23.11.2022
GBS	Gesetz über Beiträge an Schulanlagen	26.11.1986	01.01.2015
WKS	Weisungen für das kantonale Schulcontrolling	24.04.2015	24.04.2015
WGV	Weisungen für geleitete Volksschulen	07.03.2006	01.02.2024
WUV	Weisungen über die Unterrichtsorganisation an der Volksschule	01.02.2006	01.02.2024

2.20 Thurgovie

Nombre de communes ⁵⁸	80
Habitants ⁵⁹	295 432
Écoles ⁶⁰	457
Documents	7



Première évaluation des documents cantonaux

Sept documents ont été analysés pour le canton de Thurgovie. Cette analyse a permis de mettre en évidence certaines dispositions particulières du système éducatif. Par exemple, le financement du système éducatif dans le canton de Thurgovie est réglementé de manière explicite et très nuancée dans la loi sur l'éducation. Les communes prennent en charge une partie des coûts de l'école primaire et reçoivent en outre des subventions. Ces subventions sont financées pour moitié par le canton et pour l'autre moitié par des « prélèvements » effectués auprès des communes disposant de moyens financiers importants (TG BG, art. 2). Il convient également de souligner que les autorités communales peuvent déléguer des compétences à la direction de l'école. La nature exacte de ces compétences et tâches n'est pas précisée, mais il est stipulé que les tableaux des effectifs, les principes de gestion du personnel et d'organisation scolaire, la décision d'exclusion scolaire, l'engagement et le licenciement des chefs d'école et des enseignants, ainsi que la gestion financière n'en font pas partie (TG VG, art. 56).

Évaluation pilotage générale

Le pilotage général est réparti entre les autorités cantonales et communales. Aucune compétence n'est transférée à la direction de l'école dans ce domaine. La gestion des ressources financières est confiée aux autorités communales, qui sont ainsi responsables de la gestion financière (TG VG, art. 56). En outre, l'offre de programmes de soutien (TG VSV, art. 28 ; TG VG, art. 41a), dans le cadre de l'élaboration d'un concept de soutien et de l'évaluation interne (TG VSV, art. 9). Le canton et la commune sont conjointement tenus de prendre en charge les coûts salariaux ; concrètement, le canton doit assumer le financement des forfaits salariaux versés aux communes (TG BG, art. 5). Les autorités cantonales sont responsables de la répartition des classes (TG VSV, art. 14), de l'organisation des cours (TG VG, art. 14), de la définition du matériel pédagogique obligatoire (TG VG, art. 33) et du changement d'école (TG VG, art. 36). L'assurance qualité est également confiée aux autorités cantonales, qui peuvent ainsi « donner des instructions pour remédier aux lacunes » (TG VG, art. 3). L'analyse ne permet pas de se prononcer sur le profil de l'établissement.

⁵⁸ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

⁵⁹ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

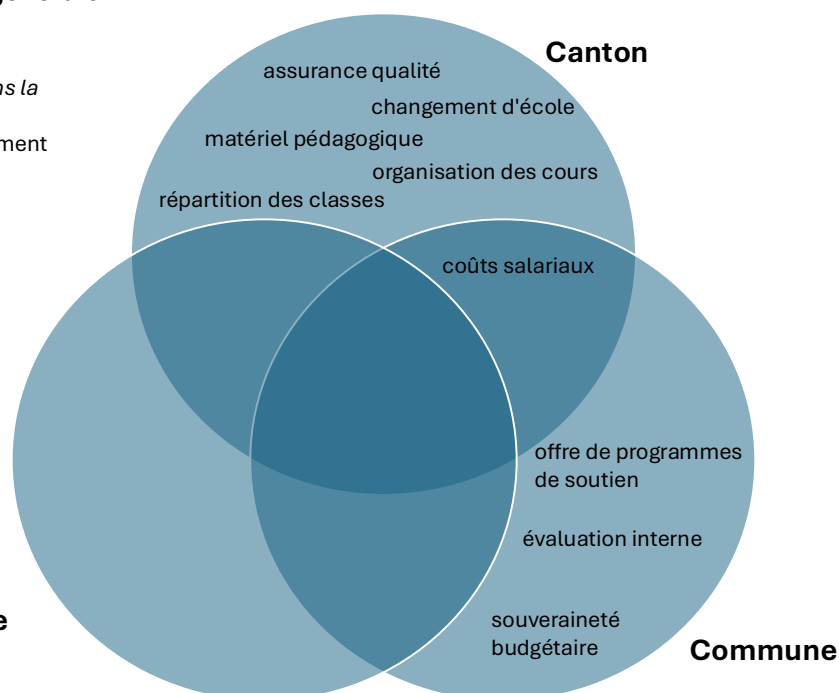
⁶⁰ Toutes les écoles publiques du canton pour la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale

Thurgovie

Non mentionné dans la
législation :
profil de l'établissement

direction de l'école



Évaluation pilotage gestion du personnel

En matière de gestion du personnel également, les compétences sont réparties entre les autorités cantonales et communales. L'engagement des enseignants relève de la compétence des autorités communales, mais il nécessite l'autorisation des autorités cantonales, qui fixent en outre la rémunération des enseignants (TG RSV VS, art. 7). La responsabilité des résiliations ordinaires (TG RSV VS, art. 17) et sans préavis (TG RSV VS, art. 20) ainsi que de l'exonération (TG RSV VS, art. 55) des enseignants est toutefois confiée aux autorités communales. La répartition des domaines d'activité des enseignants incombe aux autorités cantonales et communales (TG RSV VS, art. 51). À cet égard, les autorités cantonales fixent une répartition de principe, qui peut ensuite être adaptée par les autorités communales (TG RSV VS, art. 51). Les autorités cantonales régissent en outre la régularité des entretiens d'évaluation (TG VSV, art. 8) ainsi que l'autorisation des formations continues (TG RSV VS, art. 56) et la prescription (TG VSV, art. 3) des formations continues. Sur la base de cette analyse, il n'est pas possible de se prononcer sur le temps de présence exceptionnel, sur les contenus des entretiens d'évaluation, sur l'incidence des évaluations de performance sur la rémunération, ni sur les allocations des ressources supplémentaires. L'engagement des enseignants, évoqué au début, est réglementé de manière concrète dans l'article suivant.

§ 7 Recrutement

¹ L'engagement a lieu au sein de la commune scolaire.

² Elle est soumise à l'approbation de l'Office. Celui-ci fixe la rémunération. Sous réserve de cas urgents, les engagements doivent être soumis à l'Office avant la prise de fonction.

³ Si un enseignant dispense l'enseignement dans plusieurs communes scolaires, il est engagé dans chacune d'elles. * (TG RSV VS, art. 7)

§ 7 Anstellung

¹ Die Anstellung erfolgt in der Schulgemeinde.

² Sie bedarf der Genehmigung des Amtes. Dieses legt die Besoldung fest. Unter Vorbehalt dringlicher Fälle sind die Anstellungen dem Amt vor Dienstantritt zu unterbreiten.

³ Unterrichtet eine Lehrperson in mehreren Schulgemeinden, wird sie in jeder Gemeinde angestellt. * (TG RSV VS, Art. 7)

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

- En comparant la législation cantonale et les données de l'EDES, on constate un écart concernant l'engagement des enseignants (point 1). Cela s'inscrit dans le cadre des dispositions légales de l'autorité cantonale, car celle-ci doit valider la sélection de la commune. Il est en outre précisé que la commune ne peut pas déléguer cette compétence à la direction de l'école. Or, plus de 70 % des directeurs d'école indiquent disposer d'une marge de manœuvre dans ce domaine.
- En ce qui concerne les incitations financières (point 7), de nombreux chefs de direction d'école indiquent ne pas disposer de marge de manœuvre. Les dispositions légales ne fournissent aucune information à ce sujet.
- En ce qui concerne la décision relative à l'exonération (point 12), les avis des responsables de l'école sont partagés. Les dispositions légales concordent avec les appréciations des directeurs d'école, selon lesquelles ils ne disposent que d'une marge de manœuvre très limitée dans ce domaine. L'analyse de la législation ne permet pas d'expliquer dans quelle mesure l', selon un peu plus de 40 % des directeurs d'école, dispose de la compétence pour accorder des exonérations, car celle-ci ne peut être déléguée par l'autorité communale.
- D'une manière générale, selon les données de l'EDES, les chefs de direction de l'école disposent de certaines compétences, bien que les dispositions légales en matière de gestion du personnel ne leur en attribuent pratiquement aucune. Cela pourrait s'expliquer par le fait que l'autorité communale délègue des compétences aux chefs de direction de l'école.

Textes législatifs analysés

Abrévia- tion	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
VG	Gesetz über die Volksschule	29.08.2007	01.01.2024
VRV	Verordnung des Regierungsrates über die Vereinigung von Schulgemeinden und Politischen Gemeinden	11.03.1997	01.01.2013
LBV	Verordnung des Grossen Rates über die Besoldung der Lehrpersonen	18.11.1998	01.01.2024
RSV VS	Verordnung über die Rechtsstellung der Lehrpersonen an den Volksschulen	25.01.2005	01.08.2024
VSV	Volksschulverordnung	11.12.2007	01.01.2024
BG	Gesetz über Beitragsleistungen an die Schulgemeinden	03.03.2010	01.01.2020
BV	Verordnung zum Gesetz über Beitragsleistungen an die Schulgemeinden	28.09.2010	01.01.2024

2.21 Tessin

Nombre de communes ⁶¹	100
Habitants ⁶²	352 234
Écoles ⁶³	359
Documents	10



Première évaluation du canton

Les autorités cantonales assument une grande partie du pilotage au Tessin. Dans les documents examinés, la direction de l'école et les communes sont certes mentionnées, mais le pouvoir de décision revient souvent aux autorités cantonales, par exemple aux inspections scolaires, qui sont notamment chargées de la sélection des enseignants ou de définir les mesures à prendre dans les écoles à la suite d'une évaluation externe. Au Tessin, la direction de l'école est appelée « Direzione degli Istituti » (TI LStip, art. 27) ; elle est également assistée par plusieurs adjoints et un conseil de direction (« dei membri del consiglio di direzione ») (ibid.).

Évaluation pilotage générale

Sur proposition de la direction de l'école, l'autorité communale met à disposition le mobilier (TI RSc, art. 99) et statue sur les changements d'école des élèves (TI RSc, art. 65). Les coûts salariaux des enseignants sont pris en charge par les autorités cantonales (TI LStip, art. 1). Celles-ci décident également de l'ouverture et de la fermeture des classes (TI LSISE, art. 24) ainsi que de l'organisation des cours (TI LSM, art. 5 à 7). Le matériel pédagogique obligatoire est également défini par les autorités cantonales (TI LSc, art. 14), tout comme l'assurance qualité, dont la responsabilité incombe aux inspections scolaires dans le cadre d'entretiens avec les responsables de la direction de l'école (TI RSc, art. 52). Les documents examinés ne fournissent aucune indication concernant l'offre de programmes de soutien, l'évaluation interne et la gestion stratégique de l'école.

⁶¹ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

⁶² Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

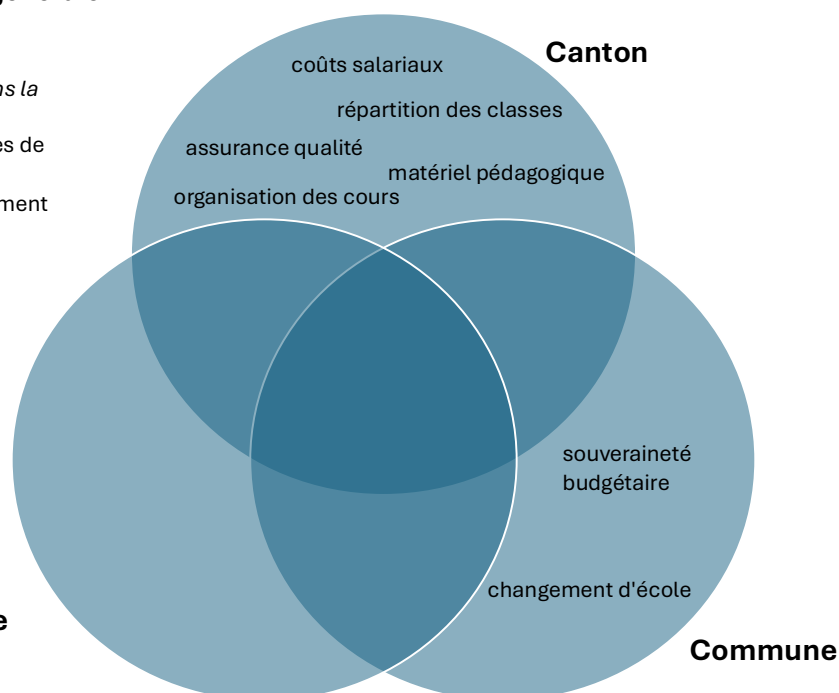
⁶³ Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale

Tessin

Non mentionné dans la législation :
offre de programmes de soutien
profil de l'établissement
évaluation interne

direction de l'école



Évaluation pilotage gestion du personnel

Les autorités cantonales prennent une décision, sur la base d'un rapport de l'inspection scolaire, concernant la nomination du personnel enseignant pour les postes à long terme (TI LSISE, art. 7-8). Toutefois, les autorités communales jouent également un rôle dans le recrutement. Les postes à court terme peuvent également être pourvus par la direction de l'école (TI Rsd, art. 4). L'autorité communale est compétente pour la résiliation ordinaire, mais l'exonération ne peut être prononcée que par les autorités cantonales. Les autorités cantonales définissent également les domaines d'activité des enseignants (TI LS, art. 45) et la régularité des entretiens d'évaluation (TI LORD, art. 21). L'autorité communale peut, en collaboration avec la direction de l'école, fixer les temps de présence des enseignants (TI LORD, art. 44). L'autorité communale accorde en outre l'autorisation pour les formations continues des enseignants (TI Rfc, art. 12) ; toutefois, seule l'autorité cantonale peut prescrire des formations continues (TI LORD, art. 54) et l'inspection scolaire met en œuvre ces formations, au moins en partie (TI RSc, art. 52). L'autorité communale peut décider de l'octroi de primes pour des prestations exceptionnelles, qui doivent être justifiées par écrit par les directions de l'école (TI LStip, art. 18). Les documents examinés ne contiennent aucune information concernant les directives de la entretiens d'évaluation ni les allocations des ressources supplémentaires aux enseignants.

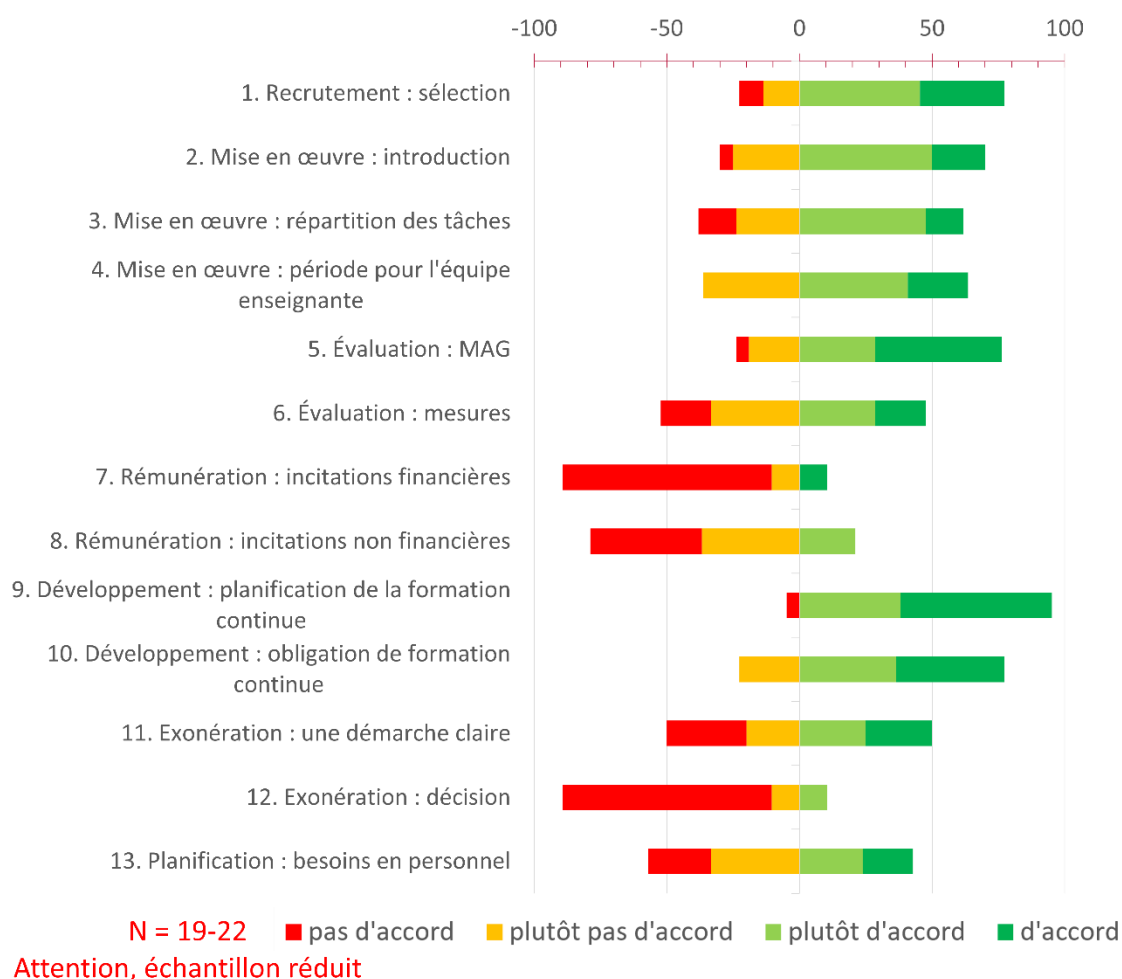
Art. 44 ¹ Les vacances des enseignants ont lieu pendant la période de fermeture des établissements selon le calendrier scolaire.

²Pendant la fermeture des établissements, les enseignants peuvent être tenus d'être présents sur place ou ailleurs, deux semaines avant le début de l'année scolaire et deux semaines après la fin de celle-ci, pour des réunions, organisation du travail, d'examens, d'autres besoins de l'établissement, de formation continue et d'activités professionnelles. (LORD, art. 44)

Art. 44 ¹Le vacanze dei docenti sono effettuate durante il periodo di chiusura degli istituti scolastici secondo il calendario scolastico.

²Durante la chiusura degli istituti, ai docenti può essere richiesta la presenza in sede o altrove, due settimane prima dell'inizio dell'anno scolastico e due settimane dopo la fine per riunioni, organizzazione del lavoro, esami, altre necessità dell'istituto, aggiornamento e attività professionali. (LORD Art. 44)

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

- Les données EDES montrent que les chefs de l'école perçoivent une marge de manœuvre limitée dans de nombreux domaines sélectionnés de la gestion du personnel, par exemple en ce qui concerne l'exonération des enseignants (point 12). Cela concorde également avec l'analyse des textes législatifs.
- Selon les exigences légales, le recrutement des enseignants n'est pas confié aux chefs d'établissement, mais relève également de la compétence de l'autorité cantonale. Les données de l'EDES révèlent toutefois une évaluation (plutôt) favorable concernant la marge de manœuvre des chefs d'établissement, avec un taux de près de 80 %. Les textes législatifs mentionnent une implication de la direction de l'école dans ce processus, ce qui pourrait expliquer ces divergences d'appréciation.
- En ce qui concerne les incitations financières (point 7), les chefs d'école disposent, selon les évaluations de l'EDES, d'une marge de manœuvre réduite. Dans les dispositions légales, la direction de l'école n'est sollicitée que pour justifier le versement de primes. Cela constituerait une réponse possible à l'évaluation selon laquelle les chefs d'école ne peuvent pas attribuer eux-mêmes les primes en cas de performances exceptionnelles, mais que c'est l'autorité communale qui prend la décision finale.
- En ce qui concerne l'obligation de formation continue (point 10), un écart entre la pratique et la loi apparaît, car si la direction de l'école juge cette affirmation exacte, la législation cantonale n'attribue cette compétence qu'à l'autorité cantonale.

Textes législatifs analysés

Abréviation	Textes législatifs	Décret	Date de mise à jour
LSMS	Legge sulle scuola media	21.10.1974	01.08.2020
Lstip	Legge sugli stipendi degli impiegati dello Stato e dei docenti	23.01.2017	12.04.2024
LSc	Legge della scuola	01.02.1990	01.09.2021
LSISE	Legge sulla scuola dell'infanzia e sulla scuola elementare	07.02.1996	01.08.2023
LORD	Legge sull'ordinamento degli impiegati dello Stato e dei docenti	15.03.1995	08.04.2022
RLSc	Regolamento delle legge della scuola	09.05.1992	25.02.2022
RSc	Regolamento delle scuole comunali	03.07.1996	01.08.2024
Rmos	Regolamento sul monte ore scolastico	13.03.2019	01.08.2018
Rfc	Regolamento sulla formazione continua dei docenti	09.06.2015	01.08.2020
Rsd	Regolamento sulle supplenze dei docenti	13.02.1996	17.02.2023
Roi	Regolamento sull'onere d'insegnamento dei docenti	23.05.2018	01.08.2023

2.22 Uri

Nombre de communes ⁶⁴	19
Habitants ⁶⁵	37 469
Écoles ⁶⁶	63
Documents	8



Première évaluation du canton

De nombreux aspects de la gestion du personnel sont régis par l'ordonnance cantonale sur le personnel et s'appliquent à tous les employés cantonaux, et pas uniquement aux enseignants. Certaines directives en matière de gestion du personnel sont donc formulées de manière assez vague. Les documents cantonaux attribuent une grande responsabilité à la direction de l'école, ce qui se reflète également dans un règlement spécifique (UR SchulleitungR, art. 3).

Évaluation pilotage générale

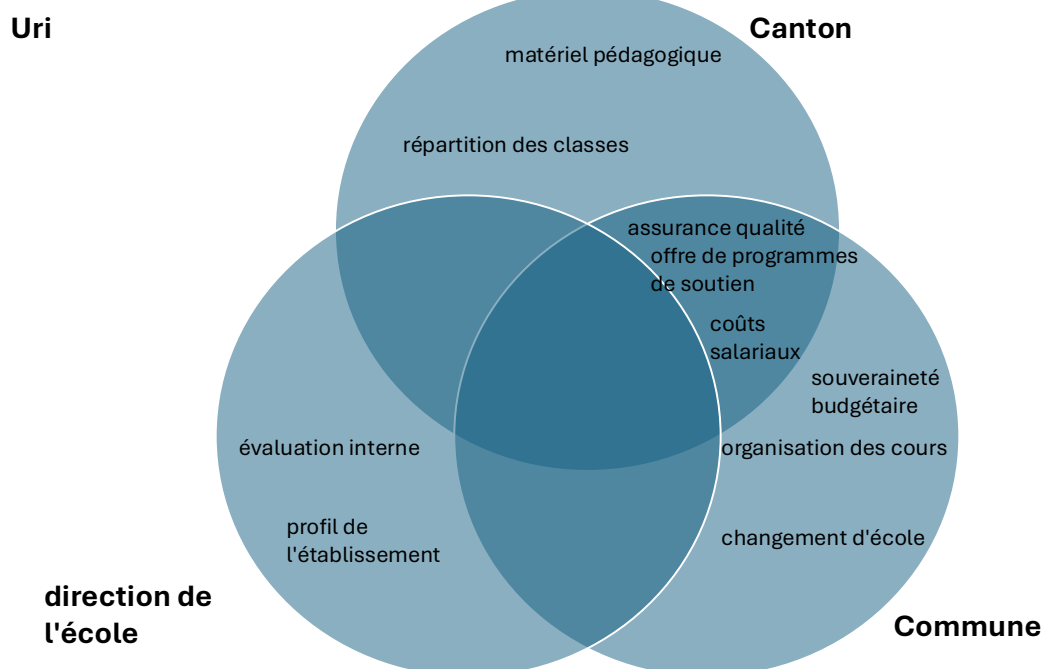
En tant qu'autorité scolaire, la commune « assure le fonctionnement » des écoles et des locaux scolaires conformément aux exigences légales (UR Bildungsgesetz, art. 37). Les autorités cantonales versent aux communes un montant forfaitaire par élève afin de couvrir une partie des frais salariaux. Le reste est pris en charge par les autorités communales (UR VBV, art. 3). Les autorités cantonales décident de l'ouverture et de la fermeture des classes (UR Schulverordnung, art. 14) ; l'organisation des cours incombe toutefois aux autorités communales, qui définissent trois modèles d'enseignement différents au niveau secondaire I ainsi que les directives correspondantes (UR Schulverordnung, art. 7). Conformément aux exigences légales, les autorités cantonales sont tenues de tenir un registre du matériel pédagogique obligatoire et de le définir en conséquence (UR Schulverordnung, art. 28). L'offre de programmes de soutien est coordonnée entre les autorités cantonales et communales, ce qui signifie que la commune doit prendre les mesures appropriées avec le soutien du canton (UR Schulverordnung, art. 8). La direction de l'école est responsable de l'évaluation interne en ce sens qu'elle est chargée de « contrôler et de garantir la qualité de l'école et de son travail » et de rédiger un rapport annuel à l'intention de l'inspection scolaire, du conseil scolaire et du public (UR SchulleitungR, art. 3). En outre, les écoles font régulièrement l'objet d'une évaluation externe par les autorités cantonales (UR Schulverordnung, art. 49). Les autorités communales règlent entre elles les changements d'école des élèves (UR Bildungsgesetz, art. 21). La direction de l'école élabore un programme scolaire en collaboration avec les enseignants et est responsable de sa mise en œuvre (UR SchulleitungR, art. 3).

⁶⁴ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

⁶⁵ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

⁶⁶ Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale



Évaluation pilotage gestion du personnel

Les autorités communales engagent les enseignants pour un emploi à long terme sur proposition de la direction de l'école (UR Schulverordnung, art. 38). Les postes à court terme peuvent être pourvus par les directions des écoles elles-mêmes (UR Schulverordnung, art. 38). La résiliation ordinaire est prononcée par les autorités cantonales (UR PV, art. 15) et l'exonération ou le retrait de l'agrément relèvent également de la compétence des autorités cantonales (UR Bildungsgesetz, art. 48). Les autorités cantonales définissent les domaines d'activité des enseignants, mais les directions de l'école peuvent conclure avec certains enseignants des accords individuels qui s'en écartent (UR Amtsauftrag, art. 10). La direction de l'école détermine le temps de présence des enseignants (UR Amtsauftrag, art. 8). La régularité des entretiens d'évaluation n'est pas précisée dans les documents examinés et on ne sait pas clairement dans quelle mesure celles-ci peuvent influencer sur la prise en compte des performances dans la rémunération. Les documents cantonaux indiquent vaguement qu'elles doivent être liées à des « objectifs et contrôles de résultats » (UR PV, art. 40). Conformément aux exigences légales, les directions de l'école peuvent attribuer des ressources supplémentaires (par exemple dans le cadre d'une « fonction spéciale ») aux enseignants, comme le décrit l'article 10 ci-dessous (UR Amtsauftrag, art. 10), et autoriser des formations continues (UR SchulleitungR, art. 3). Les formations continues obligatoires sont définies par les autorités cantonales (UR PR, art. 55).

Art. 10

¹ La direction de l'école peut conclure des accords avec certains enseignants et y déroger aux valeurs indicatives prévues à l'article 7. Cela vaut notamment en cas d'exercice d'une fonction spéciale.

² Si un enseignant est partiellement déchargé de ses tâches d'enseignement pour exercer une fonction spéciale, une leçon correspond à un temps de travail annuel d'environ 60 heures.

³ La direction de l'école peut obliger certains enseignants à consigner par écrit le temps de travail effectif qu'ils consacrent à certains domaines d'activité ou à l'exercice de fonctions spéciales, et à en garder une trace écrite (UR Amtsauftrag, art. 10).

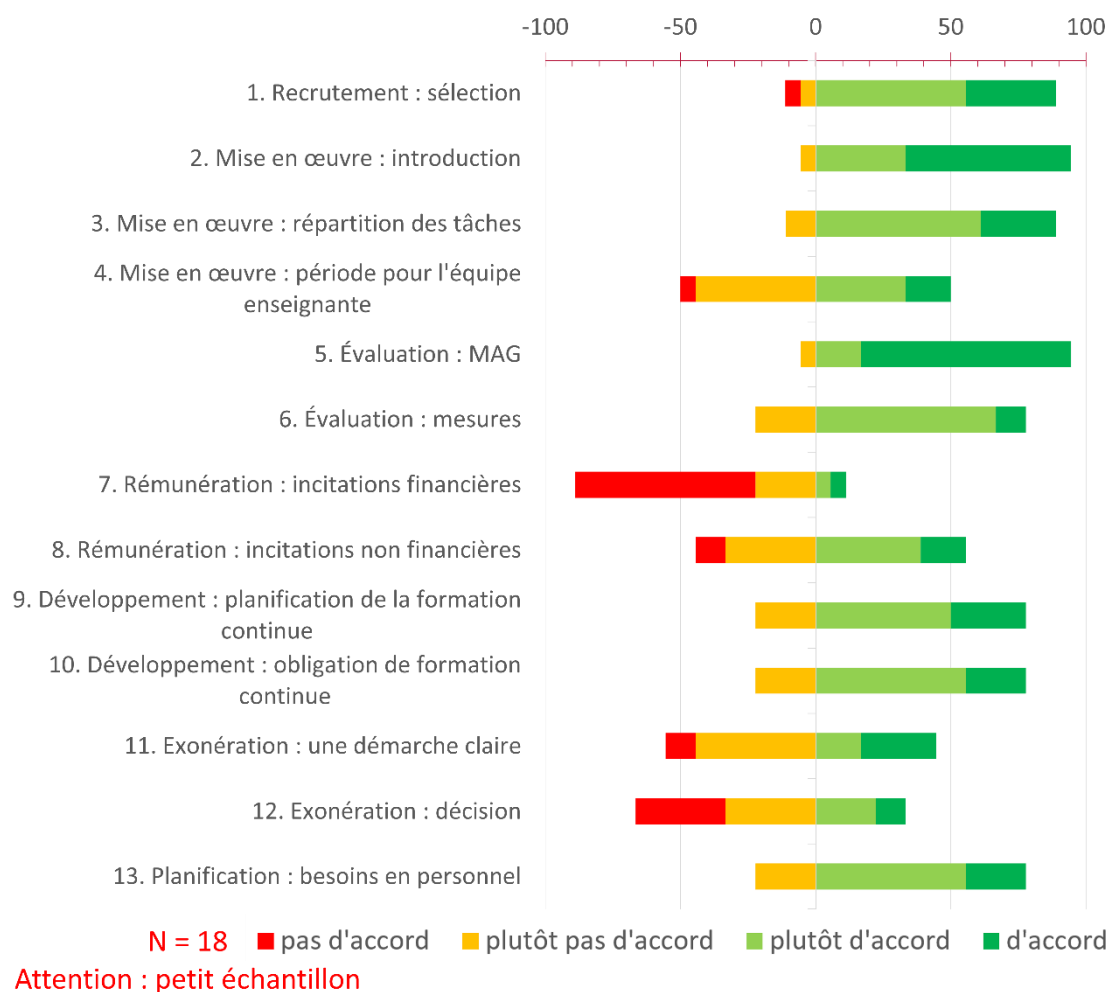
Art. 10

¹ Die Schulleitung kann mit einzelnen Lehrpersonen Vereinbarungen treffen und darin von den Richtwerten nach Artikel 7 abweichen. Dies gilt namentlich bei Übernahme einer Spezialfunktion.

² Wird eine Lehrperson für eine Spezialfunktion vom Unterricht teilweise entlastet, so entspricht eine Lektion einer ungefähren Jahresarbeitszeit von 60 Stunden.

³ Die Schulleitung kann einzelne Lehrpersonen verpflichten, ihre effektive Arbeitszeit, die sie für einzelne Arbeitsfelder oder das Ausüben von Spezialfunktionen aufwenden, schriftlich festzuhalten und so zu dokumentieren (UR Amtsauftrag, Art. 10).

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

- Au vu des données de l'EDES, les chefs d'établissement perçoivent une marge de manœuvre dans de nombreux domaines. Les dispositions légales attribuent certaines compétences aux chefs d'établissement. Celles-ci sont parfois formulées de manière assez vague.
- En ce qui concerne la décision relative à l'engagement des enseignants (point 1), les chefs d'établissement perçoivent une grande marge de manœuvre. Or, selon les dispositions cantonales, la direction de l'école se contente de présenter une demande à l'autorité communale, qui prend ensuite la décision définitive concernant l'engagement. Une explication possible de cet écart serait que ces demandes sont traitées comme une simple formalité.
- La marge de manœuvre jugée faible des directeurs d'école en matière d'incitations financières (point 7) pourrait s'expliquer par le fait que les dispositions légales ne prévoient rien à ce sujet.

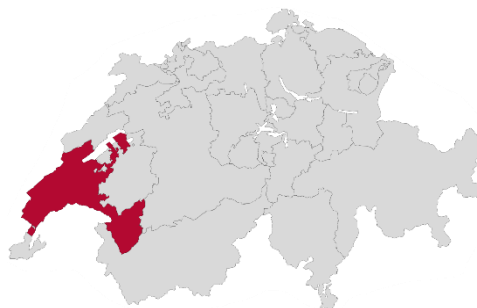
- En ce qui concerne l'obligation de formation continue (point 10), les données EDES indiquent que les chefs de l'école disposent d'une marge de manœuvre, alors que les dispositions légales délèguent cette compétence uniquement à l'autorité cantonale. Toutefois, l'article est formulé de manière assez vague et pourrait être interprété de différentes manières dans la pratique.
- La décision relative à l'exonération (point 12) met également en évidence un écart. La loi attribue clairement cette compétence à l'autorité cantonale, mais environ 30 % des personnes interrogées y voient néanmoins une marge de manœuvre. Cela vaut également pour la procédure d'exonération des enseignants (point 11).

Textes législatifs analysés

Abréviation	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
Bildungsgesetz	Gesetz über Schule und Bildung	25.09.2022	01.01.2023
PR	Personalreglement	24.10.2000	01.01.2023
PV	Personalverordnung	15.12.1999	01.01.2023
Amtsauftrag	Reglement über den beruflichen Auftrag der Lehrpersonen an der Volksschule	17.06.2015	01.08.2016
AWR	Reglement über die Anstellung und Weiterbildung der Lehrpersonen an den Volksschulen	12.02.2008	01.01.2017
SchulleitungR	Reglement über die Schulleitung	09.02.2008	01.08.2019
Schulverordnung	Schulverordnung	22.04.1998	01.08.2016
VBV	Verordnung über Beiträge des Kantons an die Volksschulen	24.09.2007	01.08.2023

2.23 Vaud

Nombre de communes ⁶⁷	300
Habitants ⁶⁸	835 305
Écoles ⁶⁹	958
Documents	6



Première évaluation du canton

Dans le canton de Vaud, on constate que les autorités cantonales sont souvent citées comme les principaux acteurs du pilotage dans différents domaines de compétence. Une grande partie des indicateurs étudiés relève de leur responsabilité, tandis que pratiquement aucune tâche n'est déléguée aux autorités communales. Les directions des écoles (directeurs et directrices) sont principalement sollicitées dans le domaine de la gestion du personnel. Il est frappant de constater que l'autorité cantonale publie elle-même les offres d'emploi pour les enseignants, mais que les candidatures sont transmises aux directions des écoles et que les autorités communales n'interviennent pas dans ce processus (VD RLS, art. 105).

Évaluation pilotage générale

Selon les documents légaux analysés, les autorités cantonales sont responsables de la grande majorité des indicateurs. La seule tâche assumée par les autorités communales est la gestion des ressources financières destinées aux bâtiments scolaires et au mobilier (VD LEO, art. 132). Les autorités cantonales prennent en charge l'intégralité des coûts salariaux des enseignants (VD LEO, art. 131) et sont compétentes pour la constitution des classes et l'organisation des cours (par exemple, l'autorisation des autorités cantonales est requise pour la mise en place de classes multi-âges au cycle 3) (VD RALEO, art. 61/62). Elles définissent le matériel pédagogique obligatoire (VD LEO, art. 136) et sont responsables de l'assurance qualité en ce qui concerne le contrôle du rapport annuel des écoles (VD RALEO, art. 29). Le changement d'école des élèves (VD LEO, art. 64) est également déterminé par les autorités cantonales, tout comme les objectifs stratégiques fixés par le département pour les écoles au cours des législatures respectives (VD LEO, art. 16). Les directeurs d'école sont chargés de prendre les mesures appropriées pour atteindre ces objectifs. Les documents examinés ne contiennent aucune information sur l'offre de programmes de soutien, si ce n'est que les autorités communales les approuvent et que les enseignants sont responsables de leur mise en œuvre. Aucune information n'est disponible concernant l'évaluation interne.

⁶⁷ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

⁶⁸ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

⁶⁹ Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale

Vaud

Non mentionné dans la législation :
offre de programmes de soutien
évaluation interne

Canton

organisation des cours
profil de l'établissement
matériel pédagogique
coûts salariaux
répartition des classes
assurance qualité
changement d'école

direction de l'école

Commune

souveraineté budgétaire

Évaluation pilotage gestion du personnel

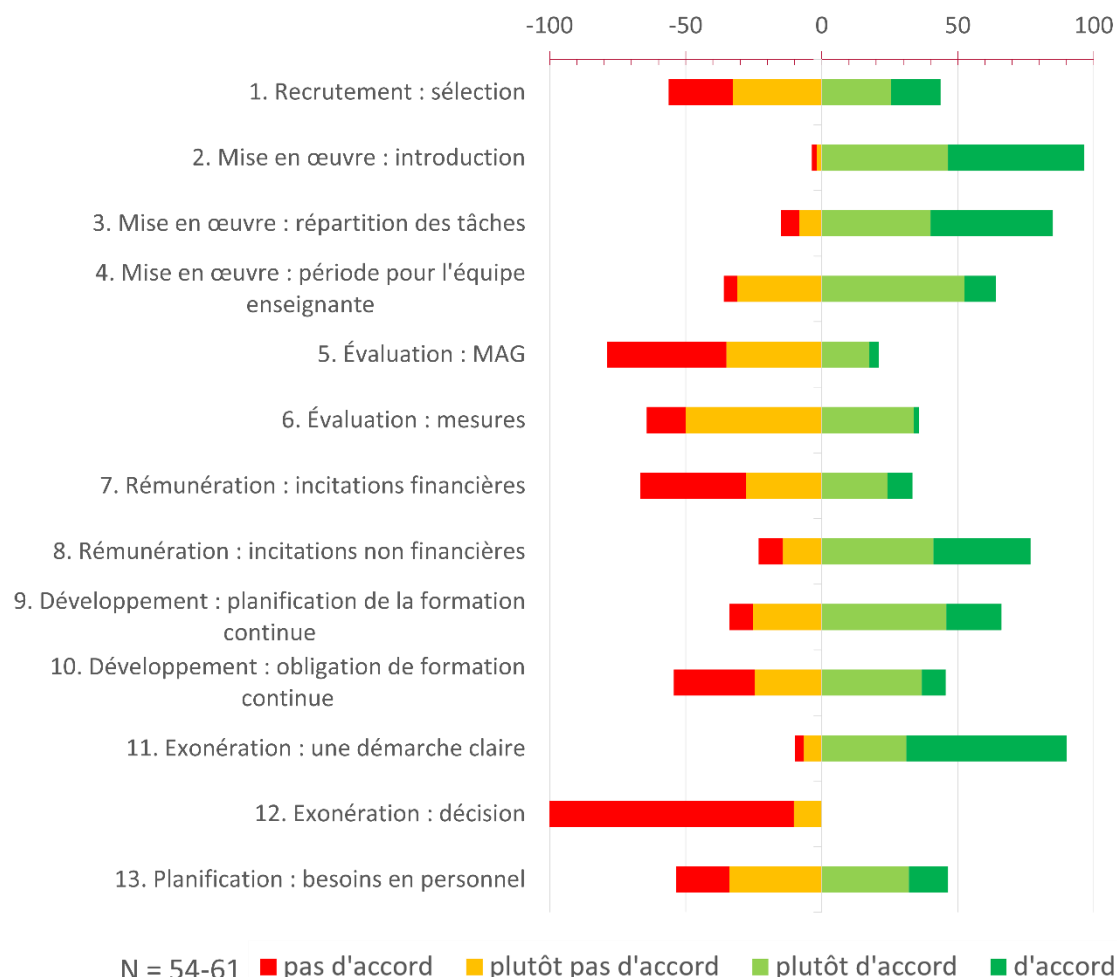
En matière de gestion du personnel, davantage de tâches sont attribuées à la direction de l'école qu'en matière de pilotage général. La direction de l'école est chargée de proposer des candidats pour des emplois à court et à long terme (VD RLS, art. 108e ; VD LS, art. 74a, voir ci-dessous) ; la décision revient à l'autorité cantonale, qui est également l'autorité d'engagement. La définition du temps de présence des enseignants (VD LS, art. 75b) incombe à la direction de l'école. L'autorisation des formations continues des enseignants (VD RALS, art. 121a) est également attribuée à la direction de l'école. Les autres tâches sont attribuées aux autorités cantonales dans les documents analysés. Ces documents stipulent également que l'autorité cantonale définit les domaines d'activité des enseignants (VD LS, art. 75a), les régularités de l'entretien d'évaluation (VD LPers, art. 36) et l'incidence des évaluations de performance sur la rémunération (VD RLPers, art. 43). Les formations continues obligatoires peuvent être prescrites par les autorités cantonales (VD LPers, art. 38). La décision concernant les résiliations ordinaires et les exonérations relève également des autorités cantonales (VD LPers, art. 58/61). Les documents examinés ne fournissent aucune indication quant au contenu des entretiens d'évaluation ni à l'allocation des ressources supplémentaires.

Art. 108 e) Premier engagement par contrat de durée déterminée d'une année, puis désignation par contrat de durée indéterminée

¹, 61 A la fin de la première année scolaire d'engagement, si l'enseignement du maître a donné satisfaction, un nouveau contrat est établi par le service pour une durée indéterminée, sur la base d'un rapport d'évaluation et d'un préavis établis par le conseil de direction de l'établissement.

Ce contrat de durée indéterminée tient lieu de désignation au sens de l'article 33 du règlement général de la loi sur le personnel (RLS Art. 108e).

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

- De manière générale, les directions de l'école estiment disposer d'une marge de manœuvre limitée, voire inexistante, pour bon nombre des aspects de la gestion du personnel. Les opinions des chefs d'établissement divergent toutefois nettement.
- Sur certains points, comme par exemple la décision relative à la sélection des enseignants (point 1), les données de l'EDES révèlent des divergences dans l'évaluation des chefs de l'école. Une explication possible est que le canton est également impliqué dans ce domaine et peut imposer des restrictions concernant l'engagement définitif et, par conséquent, probablement aussi la sélection.
- En ce qui concerne l'obligation de formation continue (point 10), les appréciations des responsables de l'école divergent également. Dans les textes juridiques, cette compétence est attribuée à l'autorité cantonale. Néanmoins, environ 50 % des responsables de l'école perçoivent ici une marge de manœuvre.
- Une différence frappante entre les données EDES et les dispositions légales apparaît concernant l'évaluation par l'entretien d'évaluation. Selon la loi, un entretien d'évaluation est mené une fois par an. Environ 80 % de la direction de l'école estime (plutôt) ne disposer d'aucune marge de manœuvre à cet égard. Une explication possible serait que ce ne sont pas les membres de la direction de l'école qui mènent ces entretiens, car la loi ne précise pas concrètement à qui en incombe la responsabilité.

- L'exonération des enseignants (point 12) n'est considérée par aucun chef de direction de l'école comme relevant de sa compétence, ce qui est donc conforme aux dispositions légales du canton. La démarche à suivre (point 11) semble également claire, peut-être précisément parce que la compétence en matière d'exonération n'incombe pas aux chefs de direction de l'école.

Textes législatifs analysés

Abréviation	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
LS	Loi scolaire	12.06.1984	01.08.2019
LEO	Loi sur l'enseignement obligatoire	07.06.2011	01.08.2013
RLEO	Reglement d'application de la loi du 7 juin 2011 sur l'enseignement obligatoire	02.07.2012	01.08.2024
RLS	Reglement d'application de la loi scolaire du 12 juin 1984	25.06.1997	01.08.2019
RLPers	Reglement d'application de la loi du 12 novembre 2001 sur le personne	09.12.2002	01.02.2021
LPers	Loi sur le personnel de l'Etat de Vaud	12.11.2001	01.02.2021

2.24 Valais

Nombre de communes ⁷⁰	122
Habitants ⁷¹	364 256
Écoles ⁷²	396
Documents	10



Première évaluation au niveau cantonal

Dans le canton du Valais, les bases légales sont réparties entre de nombreuses lois, ordonnances et règlements différents. Il existe par exemple une ordonnance spécifique relative à la direction de l'école (direction de l'école), qui assume les tâches pédagogiques et administratives (VS VDOS, art. 5). Dans de nombreux domaines du pilotage général, la responsabilité incombe aux autorités cantonales, les autorités communales ne jouant un rôle que dans le financement. De même, les textes législatifs confient conjointement à la direction de l'école et aux autorités locales (au niveau communal) toutes les « tâches proches des citoyens », parmi lesquelles figure explicitement le travail avec les parents (VS VDOS, art. 1 et 3). Par ailleurs, les documents examinés présentent certaines lacunes, car plusieurs indicateurs n'ont pas pu être attribués de manière univoque.

Évaluation pilotage générale

Dans le domaine de la gestion générale de l'éducation, selon les textes législatifs analysés, les responsabilités incombent majoritairement aux autorités cantonales ainsi qu'aux directions de l'école. Les autorités communales sont chargées de la gestion des ressources financières, mais peuvent associer les directions de l'école à la planification budgétaire (VS VDOS, art. 5). Les salaires des enseignants sont financés à 70 % par le canton et à 30 % par les communes (VS RGAG, art. 11). Les autorités cantonales sont chargées de l'ouverture et de la fermeture des classes (VS VGPS, art. 3), de la détermination du matériel pédagogique obligatoire (VS GOS, art. 5 ; VS GPS, art. 24), de l'organisation des cours au niveau secondaire I (VS GOS, art. 23), de l'assurance qualité avec une évaluation externe (VS GPS, art. 31) et du changement d'école des élèves (VS GPS, art. 28). Par ailleurs, la direction de l'école est chargée de l'offre de programmes de soutien (VS VGPS, art. 19) et de l'évaluation interne (VS VDOS, art. 3).

⁷⁰ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

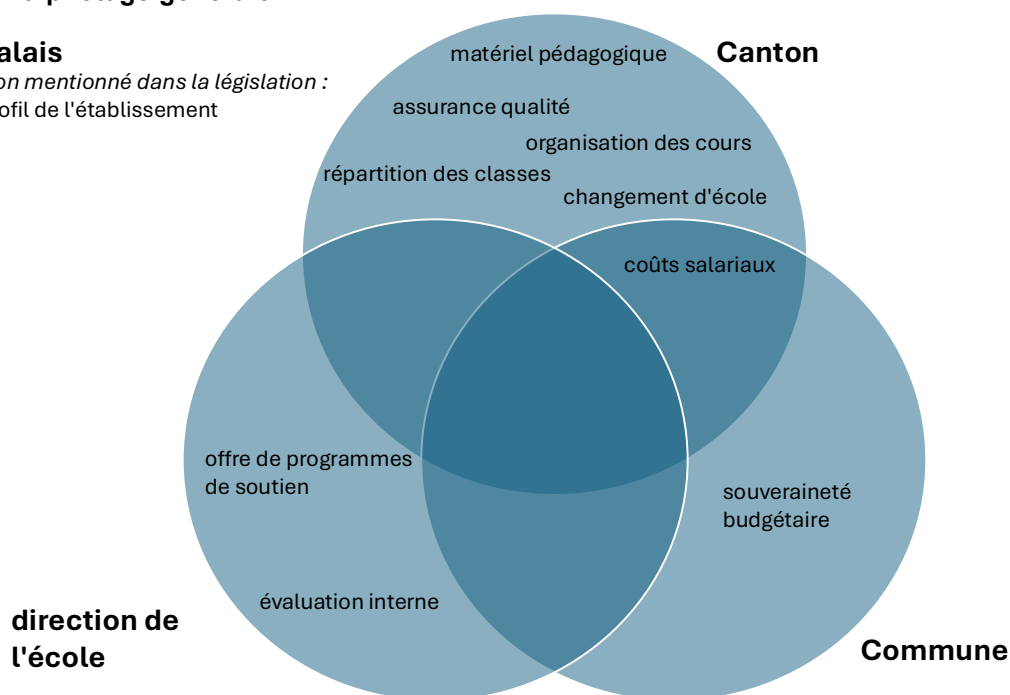
⁷¹ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

⁷² Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale

Valais

Non mentionné dans la législation :
profil de l'établissement



Évaluation pilotage gestion du personnel

Dans le canton du Valais, le canton est responsable de l'engagement à long terme des enseignants (VS VPOS, art. 13), tandis que la direction de l'école est chargée de l'emploi de courte durée (VS VPOS, art. 25). Les autorités cantonales et la direction de l'école peuvent décider conjointement de la répartition des domaines d'activité des enseignants (VS GPOS, art. 45). L'autorité cantonale définit par exemple les tâches concrètes des enseignants et la direction de l'école peut demander à l'autorité communale d'adapter le cahier des charges de certains enseignants. Les directions d'école décident de la régularité des entretiens d'évaluation (VS VPOS, art. 7, voir ci-dessous). Les documents examinés ne contiennent aucune indication concernant le contenu des entretiens d'évaluation, la fixation du temps de présence des enseignants ou l'évaluation des performances. Les directions de l'école peuvent effectuer l'allocation de ressources supplémentaires aux enseignants pour des tâches spéciales, disponibles sous la forme d'un pool d'heures (VS VDOS, art. 3). La prescription et l'autorisation des formations continues relèvent de la compétence des autorités cantonales (VS GPOS, art. 55), tout comme la résiliation ordinaire des enseignants (VS GPOS, art. 64) ou leur exonération (VS GPOS, art. 68). L'article 7 ci-dessous montre comment les différents instruments de la gestion du personnel dans le canton du Valais sont répartis entre les différents acteurs.

Art. 7 Instruments

¹ Le Conseil d'État définit, sous forme de directives, les procédures nécessaires à la gestion du personnel.

² Le département chargé de l'éducation (ci-après : le département) réalise périodiquement, en collaboration avec le Service de gestion du personnel (SGP), une enquête de satisfaction auprès du personnel enseignant, dans le but d'évaluer la politique du personnel. Le département propose un plan d'action correspondant. *

³ Le directeur mène des entretiens réguliers avec son personnel, chaque fois qu'il le juge nécessaire ou que les circonstances l'exigent. (VS VPOS, art. 7)

Art. 7 Instrumente

¹ Der Staatsrat beschliesst in Form von Richtlinien die notwendigen Verfahrensabläufe für die Personalverwaltung.

² Das für die Bildung zuständige Departement (nachfolgend: das Departement) führt zusammen mit der Dienststelle für Personalmanagement (DPM) beim Lehrpersonal periodisch eine Umfrage über die Mitarbeiterzufriedenheit durch, mit dem Ziel, die Personalpolitik zu evaluieren. Das Departement schlägt einen entsprechenden Aktionsplan vor. *

³ Der Direktor führt mit seinem Personal regelmässige Gespräche, jedesmal wenn er dies für nötig hält oder die Umstände es erfordern. (VS VPOS, Art. 7)

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

- Près de 70 % des chefs d'établissement de l'EDES déclarent être impliqués dans la sélection du personnel (point 1). Or, la législation cantonale ne prévoit pas que la direction de l'école soit associée au processus de recrutement. Il serait possible que la commune, qui soumet les propositions au canton, associe également la direction de l'école.
- Par ailleurs, l'écart entre la loi et l'appréciation de la direction de l'école concernant l'évaluation par l'entretien d'évaluation (point 5) est frappant, notamment au regard des dispositions légales relatives à la régularité et à la mise en œuvre des entretiens d'évaluation. Une explication possible est que ces entretiens ne sont pas menés régulièrement.

- L'absence de marge de manœuvre des chefs de l'école dans la décision relative à l'exonération (point 12) correspond aux exigences légales. Cela pourrait également expliquer l'adhésion à une démarche claire en matière d'exonération (point 11), car les chefs de l'école savent manifestement à qui s'adresser.
- La répartition des tâches (point 3) est également conforme aux dispositions légales, selon lesquelles la direction de l'école peut disposer d'un pool d'heures.

Textes législatifs analysés

Abréviation	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
GWU	Gesetz über das öffentliche Unterrichtswesen	04.07.1962	01.08.2021
GOS	Gesetz über die Orientierungsschule	10.09.2009	01.08.2021
GPS	Gesetz über die Primarschule	15.11.2013	01.08.2021
RER	Reglement betreffend den Erziehungsrat	16.08.2007	15.08.2008
RGAG	Reglement über den Gemeindeanteil an den Gehältern des Personals der obligatorischen Schulzeit und an den Betriebsausgaben der spezialisierten Institutionen	20.06.2012	01.11.2019
RSubIWL	Reglement über die Subventionierung der individuellen Weiterbildung des Lehrpersonals der obligatorischen Schulzeit und der allgemeinbildenden Sekundarstufe II	22.05.2024	01.08.2024
VGPS	Verordnung betreffend das Gesetz über die Primarschule	11.02.2015	01.09.2023
VSS	Verordnung betreffend das Statut der Schulkommission	20.06.2012	01.01.2013
VDOS	Verordnung über die Direktion der obligatorischen Schulen	20.06.2012	01.08.2015
VSOS	Verordnung über die überregionalen Strukturen der Orientierungsschule	12.01.2011	01.08.2021
GBOS	Gesetz über die Besoldung des Personals der obligatorischen Schulzeit und der allgemeinen Mittelschule und Berufsfachschule	14.09.2011	01.09.2024
VPOS	Verordnung über das Personal der obligatorischen Schulzeit und der allgemeinen Mittelschule und Berufsfachschule	20.06.2012	01.11.2022
GPOS	Gesetz über das Personal der obligatorischen Schulzeit und der allgemeinen Mittelschule und Berufsfachschule	14.09.2011	01.01.2020
GGAG	Gesetz über den Gemeindeanteil an den Gehältern des Personals der obligatorischen Schulzeit und an den Betriebsausgaben der spezialisierten Institutionen	14.09.2011	01.01.2012

2.25 Zoug

Nombre de communes ⁷³	11
Habitants ⁷⁴	130 734
Écoles ⁷⁵	119
Documents	5



Première évaluation au niveau cantonal

Dans le canton de Zoug, les écoles sont gérées au niveau communal par le conseil communal sur le plan stratégique et par les recteurs sur le plan opérationnel. Les recteurs sont à la tête de la direction de l'école ; les dispositions légales leur attribuent diverses tâches, notamment celle de proposer la nomination des directrices et directeurs d'école et de les évaluer. Les directrices et directeurs d'école, quant à eux, dirigent chacun une unité scolaire (ZG SchulG, art. 63). Dans ce contexte, il convient donc de prêter une attention particulière au niveau auquel les responsabilités sont définies. Les autorités communales et cantonales sont très fortement impliquées dans le pilotage général et, dans les catégories étudiées, aucune tâche n'est attribuée à la direction de l'école. En matière de gestion du personnel, les directions d'école se voient toutefois confier des responsabilités dans le domaine du recrutement des enseignants.

Évaluation pilotage générale

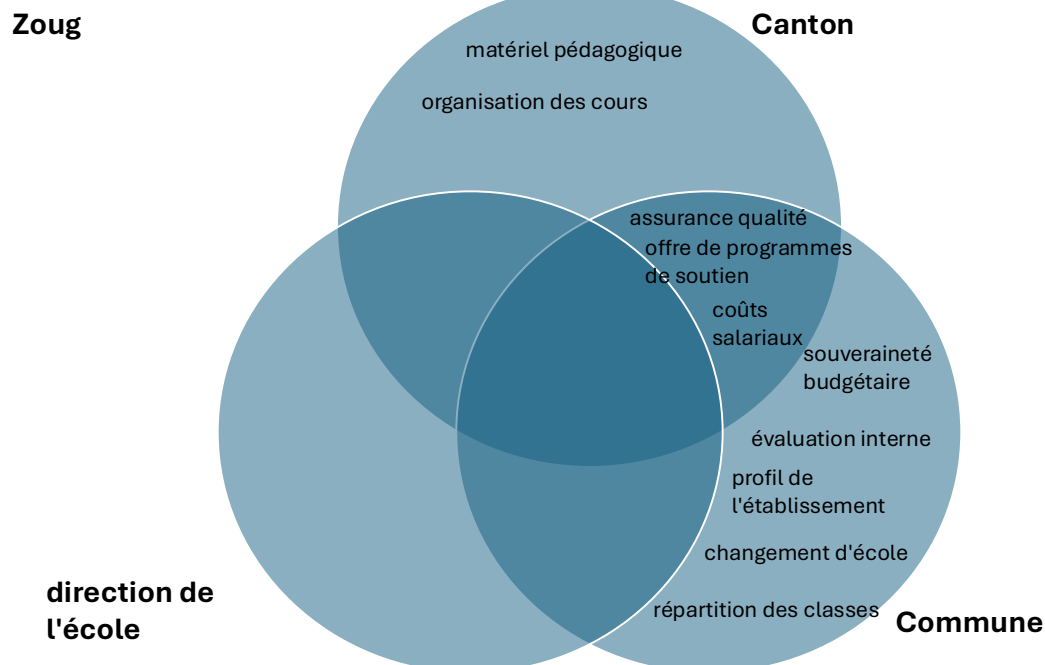
Dans le canton de Zoug, le canton et les communes se partagent les coûts salariaux des enseignants (ZG Lehrpersonalgesetz, art. 3). En tant qu'autorités responsables des écoles, les communes sont tenues de mettre à disposition des locaux, des installations et du mobilier (ZG SchulG, art. 69). En outre, les autorités communales peuvent décider de l'ouverture et de la fermeture de classes (ZG SchulG, art. 12) et sont responsables de l'évaluation interne (ZG SchulG, art. 63). Plus précisément, la responsabilité de la mise en œuvre de l'évaluation interne et de la définition des mesures de qualité est confiée au recteur ou à la rectrice (ZG SchulG, art. 63). Par ailleurs, les autorités communales sont compétentes en matière de changement d'école des élèves (ZG SchulG, Art. 63). La responsabilité de l'élaboration des profils de l'établissement, respectivement de la gestion stratégique, incombe également aux autorités communales (ZG SchulG, art. 60). Les autorités cantonales sont responsables de l'organisation des cours (ZG SchulG, art. 30 à 32) et peuvent déclarer certains matériels pédagogiques obligatoires (ZG SchulG, art. 66). En collaboration avec les autorités communales, elles sont chargées de l'assurance qualité (ZG SchulV, art. 8ter) et déterminent l'offre de programmes de soutien (ZG SchulG, art. 33 et 63).

⁷³ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

⁷⁴ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

⁷⁵ Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

Schéma pilotage générale



Évaluation pilotage gestion du personnel

Les autorités communales et la direction de l'école se partagent la responsabilité du recrutement des enseignants, qu'il s'agisse d'un emploi à long terme ou à court terme. Le recrutement des enseignants relève de la compétence des autorités communales, mais celles-ci peuvent, conformément aux dispositions légales, déléguer cette compétence à la direction de l'école (ZG SchulG, art. 60, voir ci-dessous). Les autorités cantonales définissent les domaines d'activité des enseignants (ZG SchulG, art. 47) et fixent les directives et la régularité des formations continues (ZG SchulG, art. 54 ; ZG PG, art. 65). Elles sont en outre responsables du licenciement et de l'exonération des enseignants (ZG PG, art. 10 et 16). Les autorités communales et cantonales peuvent prescrire des formations continues (ZG SchulG, art. 61 et 65). Les documents cantonaux analysés ne précisent pas qui autorise ces formations continues. La fréquence des évaluations entretiens d'évaluation (« est évalué périodiquement » ; ZG SchulG, art. 54) ni l'incidence des évaluations de performance sur la rémunération (ZG Lehrpersonalgesetz, art. 6). Les autorités communales peuvent fixer des temps de présence exceptionnels pour les enseignants (ZG Lehrpersonalgesetz, art. 4) et effectuer l'allocation des ressources supplémentaires aux enseignants (ZG Lehrpersonalgesetz, art. 17).

Art. 60 Conseil communal

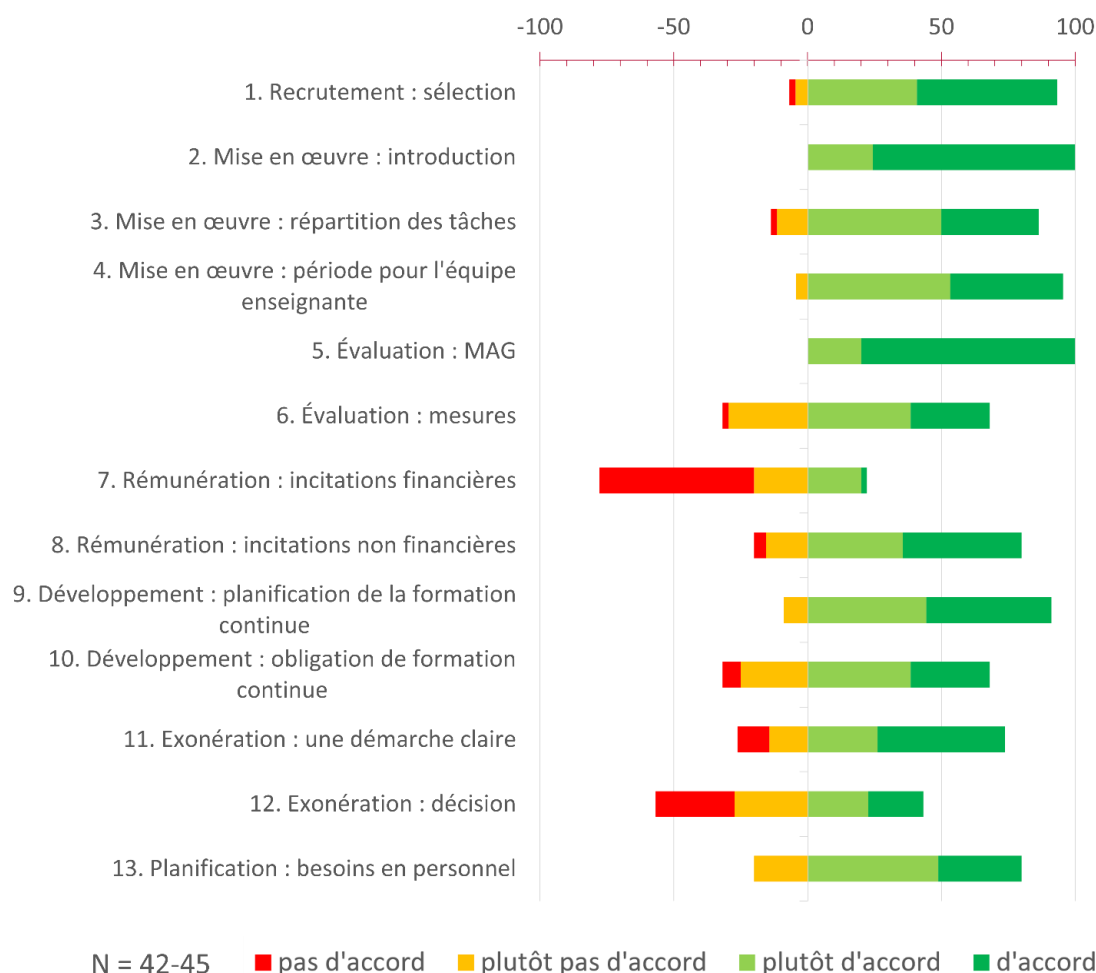
¹ En tant qu'autorité scolaire suprême de la commune, le Conseil communal assure le pilotage et la surveillance de l'école (direction stratégique). À ce titre, il assume notamment les tâches suivantes : a) il approuve la structure scolaire et la structure de direction ; b) il conclut une convention de prestations avec la direction de l'école et vérifie son respect ; c) * il élit le recteur ou la rectrice et définit les compétences en matière d'engagement des vice-recteurs et vice-rectrices, des directeurs et directrices de l'école ainsi que des enseignants (ZG SchulG, art. 60).

Art. 60 Gemeinderat

¹ Der Gemeinderat nimmt als oberste Schulbehörde der Gemeinde die Steuerung und Aufsicht der Schule wahr (strategische Führung). In diesem Sinn hat er insbesondere folgende Aufgaben: a) er genehmigt die Schul- und Leitungsstruktur; b) er trifft eine Leistungsvereinbarung mit der Schulleitung und überprüft deren Erfüllung; c) * er wählt die Rektorin oder den Rektor und

bestimmt die Zuständigkeit für die Anstellung von Prorektorinnen und Prorektoren, Schulleiterinnen und Schulleitern sowie von Lehrpersonen (ZG SchulG, Art. 60).

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

- Les appréciations des chefs de direction de l'école concernant la sélection du personnel (point 1) indiquent une marge de manœuvre. Cela signifierait que presque toutes les autorités communales ont délégué la compétence de l'autorité d'engagement aux chefs de direction de l'école, ou du moins la sélection du personnel, comme le prévoient également les dispositions légales.
- En ce qui concerne l'exonération du personnel (point 12), l'évaluation n'est pas aussi claire. Plus de la moitié des chefs de direction de l'école ne considèrent pas l'exonération comme relevant de leur compétence, ce qui est conforme à la législation. Cependant, certains chefs de direction de l'école classent l'exonération dans leur domaine de compétence.
- Les incitations financières ne sont pas abordées dans les lois cantonales, ce qui se reflète également dans l'EDES. Près de 80 % indiquent qu'ils ne peuvent pas mettre en place d'incitations financières (point 7).
- Selon l'EDES, l'obligation de formation continue (point 10) relève du domaine de compétence de nombreux chefs de direction de l'école ; or, dans les dispositions légales cantonales, cette compétence est attribuée aux autorités cantonales et communales. Cela met en évidence un décalage entre la loi et la pratique.

Textes législatifs analysés

Abréviation	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
SchulG	Schulgesetz	27.09.1990	01.08.2024
Lehrperso- nal-gesetz	Gesetz über das Dienstverhältnis und die Besoldung der Lehrpersonen an den gemeindlichen Schulen	21.10.1976	01.08.2024
SchulR	Reglement zum Schulgesetz	10.06.1992	01.08.2024
SchulV	Verordnung zum Schulgesetz	07.07.1992	01.08.2024
PG	Gesetz über das Arbeitsverhältnis des Staatsappersonals	01.09.1994	01.01.2024

2.26 Zurich

Nombre de communes ⁷⁶	160
Habitants ⁷⁷	1 588 214
Écoles ⁷⁸	1 666
Documents	5



Première évaluation des documents cantonaux

Un aperçu des documents cantonaux montre que, en matière de pilotage général, les autorités communales (conseil scolaire) se voient attribuer de nombreuses compétences, que ce soit seules ou conjointement avec les autorités cantonales. En principe, le conseil scolaire dirige et supervise les écoles (ZG VSG, art. 42). Certaines tâches sont toutefois transférables, par exemple à une direction de l'éducation (ZG VSG, art. 42 et 43). En matière de gestion du personnel, en revanche, le canton joue un rôle plus important. L'autorité cantonale gère un système de remplaçants pour les suppléances (ZH LPVO, art. 29 et suivants). Ces remplaçants sont affectés par les autorités cantonales.

Évaluation pilotage générale

Il ressort des documents cantonaux que les directions de l'école sont responsables du budget scolaire ; elles se voient confier la « gestion financière » de l'école et la « gestion des moyens alloués à l'école » (ZH VSG, art. 44). En outre, les directions de l'école sont chargées de l'évaluation interne (ZH VSV, art. 48). Le canton et les communes sont conjointement responsables des coûts salariaux des enseignants ; le canton prend en charge 20 % de ces coûts (ZH VSG, art. 61). Les autorités cantonales et communales sont en outre conjointement responsables de la répartition des classes (ZH VSV, art. 21-22) et de l'assurance qualité (ZH VSV, art. 49-53). Le contrôle de la qualité scolaire est assuré par le service spécialisé chargé de l'évaluation scolaire (ZH VSV, art. 47). Les autorités communales prennent librement la décision concernant l'organisation des cours (ZH VSV, art. 6) et l'offre de programmes de soutien (ZH VSG, art. 35). En outre, elle statue sur les changements d'école des élèves (art. 9 de l'ordonnance sur l'enseignement obligatoire du canton de Zurich [ZH VSV]) et approuve les profils de l'établissement (programmes scolaires) (ZH VSG, art. 42). Les autorités cantonales, quant à elles, prennent la décision concernant le caractère obligatoire du matériel pédagogique (ZH VSG, art. 22).

⁷⁶ Date de mise à jour du 1er janvier 2026 (OFS, 2026)

⁷⁷ Date de mise à jour au 31 décembre 2024 (OFS, 2025a)

⁷⁸ Toutes les écoles publiques du canton relevant de la scolarité obligatoire, date de mise à jour 2023/2024 (OFS, 2025b)

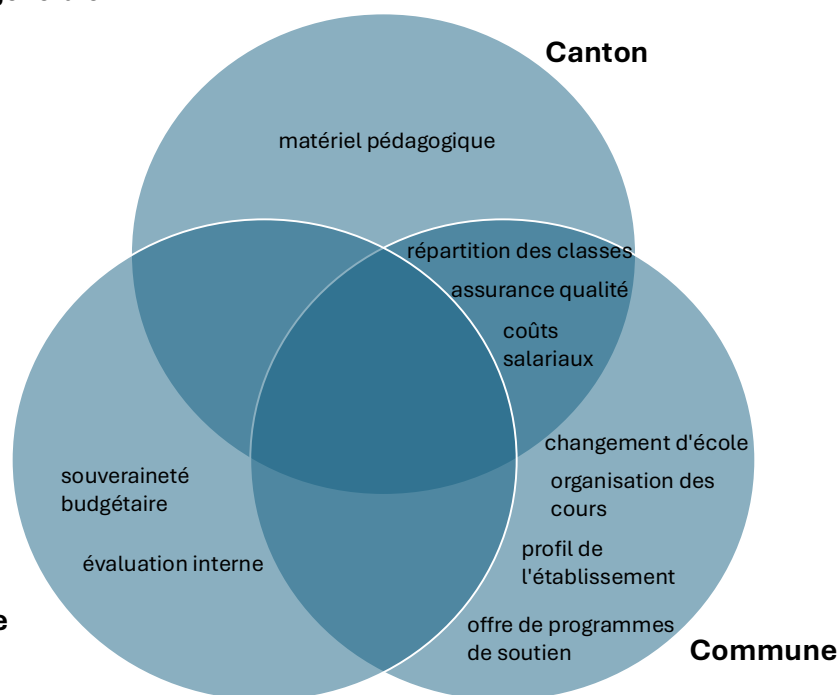
Schéma pilotage générale

Zurich

Canton

**direction de
l'école**

Commune



Évaluation pilotage gestion du personnel

Alors que les directions de l'école sont responsables de l'engagement à durée déterminée des enseignants (ZH LPG, art. 7), la responsabilité des engagements à plus long terme incombe aux autorités communales (ZH LPG, art. 7), généralement à la commission scolaire ; un transfert à d'autres employés communaux est possible (ZH VSG, art. 42). La résiliation ordinaire relève de la compétence des autorités communales (ZH LPG, art. 8) et, dans tous les cas, de la commission scolaire (ZH VSG, art. 42) ; toutefois, l'exonération des enseignants relève de la compétence de l'autorité cantonale (ZH LPVO, art. 3). Les autorités communales ont la compétence de déclarer obligatoires les formations continues destinées aux enseignants (ZH LPG, art. 21). Les documents examinés ne fournissent aucune indication quant à l'éventuelle autorisation des formations continues. L'allocation des ressources supplémentaires aux enseignants peut être décidée par les autorités communales à la demande de la direction de l'école (ZH LPVO, art. 2c). Les autorités cantonales sont responsables de l'augmentation salariale individuelle en fonction de l'évaluation des performances et peuvent accorder un échelon salarial supplémentaire en cas de très bonnes performances (ZH LPVO, art. 24). En outre, conformément à la loi, elles fixent la fréquence à laquelle l'évaluation entretiens d'évaluation est réalisée (« en règle générale, une fois par an » ; ZH LPVO, art. 23). Les documents examinés ne mentionnent certes pas de directives relatives au contenu de entretiens d'évaluation, mais celles-ci figurent peut-être dans les directives destinées aux autorités communales. Conformément à la loi, les autorités communales et les directions de l'école peuvent exercer une certaine influence sur le temps de présence extraordinaire des enseignants (ZH LPVO, art. 10), tandis que les autorités cantonales définissent les domaines d'activité des enseignants (ZH LPVO, art. 10) et fixent une charge de travail minimale :

Art. 6

¹ Le taux d'occupation d'un enseignant est en règle générale d'au moins 35 %.

² Sa charge de travail est composée d'au moins 60 % d'enseignement. (ZH LPG, art. 6)

Art. 6

¹ Der Beschäftigungsgrad einer Lehrperson beträgt in der Regel mindestens 35%.

² Ihr Arbeitspensum besteht mindestens zu 60% aus Unterricht. (ZH LPG, Art.6)

Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses



Qu'est-ce qui ressort ?

- En comparant les lois cantonales et les données de l'EDES, on constate que plus de 60 % des chefs d'école sont (plutôt) d'accord avec l'affirmation selon laquelle ils effectuent la sélection du nouveau personnel (point 1). Or, selon les dispositions légales du canton de Zurich, cette compétence est déléguée aux autorités communales. Cela pourrait indiquer une collaboration entre les responsables de l'école et les autorités communales dans le cadre de la sélection du personnel.
- En ce qui concerne la décision relative à l'exonération (point 12), plus de la moitié des chefs d'établissement indiquent ne pas disposer de cette compétence. Bien que cela soit conforme aux dispositions légales, une partie des chefs d'établissement déclarent toutefois pouvoir prendre cette décision. Une possibilité serait que l'autorité cantonale prononce principalement l'exonération définitive, mais que les avis des responsables de l'école aient un poids important.
- De manière générale, les responsables de l'école se montrent largement favorables à de nombreux points, y compris, par exemple, à l'obligation de formation continue (point 10), qui, selon les textes juridiques, relève en réalité de la compétence de l'autorité communale.
- La possibilité d'incitations financières (point 7) recueille un certain soutien, mais près de 38 % des chefs de la direction de l'école estiment que cela n'est (plutôt) pas pertinent. Une explication possible est que les augmentations supplémentaires d'échelon pourraient être perçues comme des primes de performance.

Textes législatifs analysés

Abrévia- tion	Texte législatif	Décret	Date de mise à jour
BiG	Bildungsgesetz	01.07.2002	01.01.2021
LPG	Lehrpersonalgesetz	10.05.1999	01.01.1900
LPVO	Lehrpersonalverordnung	19.06.2000	01.01.2024
VSG	Volksschulgesetz	07.02.2005	01.08.2024
VSV	Volksschulverordnung	28.06.2006	01.08.2023

3 Bibliographie

- Jutzi, M. & Keller-Gerber, A. (2019). *Die Rolle der Schulleitung im Human Resource Management: Experiencing Leadership Mobilitätsaustausch Bern-Salzburg*. Dossier mit Leitfaden. Pädagogische Hochschule Bern, Institut für Weiterbildung und Dienstleistungen.
- Thom, N., Ritz, A. & Steiner, R. (Hrsg.). (2002). *Effektive Schulführung: Chancen und Risiken des Public Managements im Bildungswesen*. Haupt.
- Tulowitzki, P. & Ruf, L. (2025). *Schulleitungsmonitor Schweiz 2024. Befunde zu beruflicher Zufriedenheit, Führungsweisen und zum Umgang mit Diversität*. <https://doi.org/10.26041/FHNW-12284>
- Windlinger, R., Jutzi, M., Stocker, M., Mayland, C. & Hostettler, U. (2023). *Governance, Schulautonomie und freie Schulwahl: Bericht zuhanden der Stiftung Zukunft.li*. PHBern. <https://doi.org/10.57694/7356>