
Décentralisation de la gestion des établissements scolaires

FICHE 2

Microplanification de l'éducation

La décentralisation peut améliorer l'apprentissage lorsqu'elle renforce les capacités et la participation démocratique, et lorsque les ressources sont distribuées équitablement.

Au cours des dernières décennies, la plupart des systèmes éducatifs dans le monde sont passés à la décentralisation de la gestion des établissements scolaires. À condition d'être mise en œuvre de façon adéquate, la décentralisation est en mesure d'améliorer la qualité de l'éducation et les résultats de l'apprentissage. Une élaboration minutieuse des systèmes est de mise pour diminuer les éventuels effets secondaires de la décentralisation : disparités régionales, chevauchement des politiques/politiques conflictuelles et accaparement des ressources par les élites. Cet article aborde en détail chacun de ces points.

Aspects abordés et commentaires

Qu'est-ce que la décentralisation ? La décentralisation fait généralement référence au processus de transfert de la prise de décision, des responsabilités et des tâches du niveau organisationnel supérieur au niveau inférieur.(5) Les motifs de ce transfert d'autorité et des responsabilités de gestion au niveau local sont a) l'amélioration de la démocratie dans la prise de décision, b) le renforcement de l'efficacité de l'utilisation des ressources dans l'éducation, c) l'amélioration de la réactivité de l'éducation publique face aux besoins locaux, d) la réduction de la responsabilité financière du gouvernement central et l'augmentation de celle des groupes locaux pour la scolarisation, et e) le renforcement de l'autonomie professionnelle des écoles et des enseignants.(14)(21)

Les différentes formes de décentralisation : La décentralisation peut prendre différentes formes. Il convient principalement de distinguer la décentralisation fonctionnelle de la décentralisation territoriale : (5) la *décentralisation fonctionnelle* fait référence à la distribution des compétences entre diverses autorités fonctionnant en parallèle (par exemple un ministère responsable de l'éducation de base et un autre ministère responsable de l'enseignement supérieur et de la recherche, une autorité distincte en charge des examens ou une autorité d'inspection/d'accréditation œuvrant au sein du ministère de l'éducation). La planification de l'éducation peut bénéficier de l'efficacité de la coordination et des synergies entre ces autorités. *La décentralisation territoriale* fait référence à la redistribution de l'autorité entre les différents niveaux géographiques du gouvernement : gouvernement central/fédéral, États, régions, provinces, districts et écoles.

La décentralisation territoriale est elle-même classée en trois types :

- La déconcentration est le processus par lequel une autorité centrale établit des bureaux sur le terrain et les pourvoit en personnel, tout en conservant un contrôle central.
- La délégation correspond à une transmission de tâches et de responsabilités administratives. La délégation de tâches n'implique pas un transfert d'autorité car le bureau local ne remplit qu'un rôle exécutif, les décisions étant prises au niveau central. L'autorité peut être retirée.
- La dévolution est la situation la plus extrême. Elle implique une transmission de l'autorité et de la responsabilité réelle du niveau central au niveau local. Cette autorité locale devient indépendante et autonome. Elle peut agir sans avoir à en demander l'autorisation.(6)(14)

Récemment, la *privatisation* a également été classée comme autre forme de décentralisation. Il s'agit d'une situation dans laquelle la dévolution amène le gouvernement à se départir de ses fonctions et de ses responsabilités publiques, ce qui suppose un transfert de l'autorité au secteur privé et une diminution de l'autorité de l'État sur les écoles.(2)(10)(9)(11)

Le rôle de l'autorité d'éducation locale : La décentralisation modifie les relations entre les autorités locales, les écoles/professeurs, les parents, les communautés et les gouvernements.(9) Les gouvernements locaux et les conseils scolaires acquièrent une autorité et des ressources dans des domaines tels que la construction et l'entretien des bâtiments, la direction, le contrôle des performances scolaires, ainsi que le recrutement, l'évolution professionnelle et les salaires des enseignants. La responsabilité d'autres domaines, tels que les programmes, le contenu et l'évaluation, peut être partagée selon les formes de décentralisation en place.(23)

Les effets de la décentralisation sur les résultats de l'apprentissage : La décentralisation dans le domaine de l'éducation nécessite de se pencher attentivement sur les éléments du système à décentraliser et le niveau local à choisir.(9) Toujours insuffisantes, les données existantes ne nous permettent pas de tirer des conclusions sur le lien direct et indirect entre décentralisation et résultats de l'apprentissage. La décentralisation de la mobilisation et de l'attribution de ressources induit des effets particulièrement variables.(27) Selon plusieurs études, la décentralisation des fonctions administratives au niveau [des établissements](#) peut responsabiliser davantage les enseignants et favoriser leur collaboration, accroître l'intérêt pour l'évolution professionnelle à l'échelle de l'établissement et renforcer la responsabilité des écoles.(2)(7)(18) Quant à la décentralisation en matière d'élaboration des programmes, elle devrait favoriser les variations et l'adaptation aux spécificités locales, ce qui est susceptible de motiver davantage les élèves et instaurer une plus grande culture de l'apprentissage.(4)(14) Les principaux facteurs déterminant les conséquences des formes de décentralisation, quelles qu'elles soient, dépendent des compétences, des connaissances et de la disposition des éducateurs locaux à accomplir cette tâche, et du soutien offert par les autorités supérieures.

Les effets secondaires de la mise en œuvre de la décentralisation : La décentralisation peut donner lieu à des chevauchements de politiques et à des politiques conflictuelles aux différents niveaux, ainsi qu'au phénomène d'accaparement des ressources par les élites, et ce, au détriment de la démocratie. Au Népal, des politiques divergentes de recrutement des professeurs donnent lieu à des types de contrats et des avantages différents.(15) En Ouganda et en Afrique du Sud, les fonds décentralisés obéissent aux intérêts des élites locales et sont dominés par un groupe réduit d'individus mieux instruits et travaillant en réseau, capables de se présenter aux donateurs, au gouvernement central et à la population locale comme l'intermédiaire idéal pour gérer ces fonds. Cela se traduit ainsi par un manque d'intérêt pour les groupes les plus pauvres et les plus défavorisés ou par leur exclusion.(22)(25) Pour atténuer ces effets secondaires, il est nécessaire de réexaminer les procédures de décentralisation. Le système décentralisé doit notamment recouvrer la capacité de demander des comptes aux gouvernements locaux et aux établissements scolaires. Il

doit également renforcer la capacité des groupes défavorisés à participer de façon plus efficace au système.

La décentralisation et la (re-)centralisation : Souvent, la tendance à la décentralisation cohabite avec des mouvements en faveur du maintien ou de l'accroissement du contrôle central.(1)(9) Ce phénomène est de plus en plus fréquent en Amérique latine, en Asie et en Europe.(1)(13)(14)(19)(26) Dans certains cas, des réformes de décentralisation sont mises en place et élaborées au niveau supérieur, tandis que seules la mise en œuvre et la responsabilité incombent aux autorités locales. Dans d'autres cas déléguer des responsabilités s'avère complexe, les représentants du gouvernement central n'étant pas prêts à renoncer à leur autorité.(9)(14)(15) D'autres modèles privilégient l'autorité centrale et la définition centrale des objectifs et des normes en matière de résultats. C'est notamment le cas du système d'évaluation national, du cadre standardisé de programmes scolaires, et des procédures standardisées de financement et juridiques fiscales.(14)(20)(26) Enfin, la décentralisation dépend souvent d'idéologies politiques et de l'ordre du jour du gouvernement en place, et peut être limitée par les orientations culturelles de chaque système qui favorisent le retour à la centralisation de la responsabilité. (1)(4)(13)(26)

Intégration et équité

Disparités régionales : Le lien entre décentralisation et disparités régionales semble considérablement influencé par le niveau de richesse d'un pays, par son système d'aide sociale, par l'ampleur des disparités existantes et par la présence de systèmes solides de redistribution fiscale.(24) Des études montrent que, dans les pays développés, la décentralisation politique et fiscale n'a aucune incidence sur les disparités régionales, tandis que, dans les pays à faible revenu, la décentralisation fiscale a considérablement accentué les inégalités régionales.(16) C'est notamment le cas de la décentralisation dans l'éducation : en effet, les régions les plus pauvres ne sont pas en mesure de rivaliser au niveau du capital, des investissements et des talents, ressources nécessaires à l'établissement de bonnes conditions dans les écoles.(11)

Exemples de politique

- Ethiopia [[PDF](#)]
- Hong Kong [[PDF](#)]
- School-Based Management [[PDF](#)]
- Thailand [[PDF](#)]
- Denmark [[PDF](#)]

References and sources

1. Almeida, M. (2006) [Decentralization and Centralization in a Federal System: the Case of Democratic Brazil](#). *Revista de Sociologia e Política, Curitiba*, (1):1-18
2. Bandur, A. 2012. [School-based Management Developments: Challenges and Impacts](#),

3. Bangay, C. 2005. [Private Education: Relevant or Redundant? Private Education, Decentralisation and National Provision in Indonesia](#), *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 35(2):167-179
4. Bjork, C. 2006. Transferring authority to Local School Communities in Indonesia: Ambitious Plans, Mixed Results. In Bjork, C. (Ed.) *Educational Decentralization: Asian Experiences and Conceptual Contributions*, 129-148. Springer
5. Bray, M. 1999. Control of Education: Issues and Tensions in Centralization and Decentralization. In R.F. Arnove and C.A. Torres (Eds.) *Comparative Education: The Dialectic of the Global and the Local*, 207-232. Lanham: Rowman & Littlefield
6. Bray, M. and Mukundan, M. V. 2003. Management and governance for EFA: is Decentralisation really the answers. Paris: UNESCO-IIEP (IIEP Research Report)
7. Briggs, K. and Wohlstetter, P. 2003. [Key Elements of a Successful School-Based Management Strategy](#), *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 14(3): 351-372
8. Chan, P. 2008. [A comparative study of Singapore's school excellence model with Hong Kong's school-based management](#), *International Journal of Educational Management*, 22(6): 488 - 505
9. Dyer, C. and Pauline Rose, P. 2005. [Decentralisation for educational development? An editorial introduction](#), *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 35(2):105-113
10. Gamage, D. and Sooksomchitra, P. 2004. Decentralisation And School-Based Management In Thailand, *International Review of Education*, 50(3-4):289-305
11. Guo, G. 2006. [Decentralized education spending and regional disparities: Evidence from Chinese counties 1997–2001](#), *Journal of Chinese Political Science*, 11(2): 45-60
12. Hanson, M. 2006. Strategies of Educational Decentralization: Key Questions and Core Issues. In In Bjork, C. (Ed.) *Educational Decentralization: Asian Experiences and Conceptual Contributions*, 9-26. Springer
13. Hawkins, J. 2000. Centralization, decentralization, recentralization - Educational reform in China, *Journal of Educational Administration*, 38(5):442 - 455
14. Karlsen, G. 2000. [Decentralized Centralism: Framework for a Better Understanding of Governance in the Field of Education](#), *Journal of Education Policy*, 15(5): 525-538
15. Khanal, P. 2010. School Decentralisation in Nepal: A Disjuncture between Macro-Level Advocacy and Micro-Level Reality? *Educational Research for Policy and Practice*, 2010, 9(3):145-158
16. Lessmann, C. 2009. Fiscal [Decentralization and Regional Disparity: Evidence from Cross-section and Panel Data](#), *Environment And Planning A*, 41(10): 2455-2473
17. Lucia, E. and Cristian, M. 2010. [The role of Local Public Authorities in Decentralizing Romanian Public Education System](#), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2):3432-3436
18. Mestry, R. and Govindasamy, V. 2013. [Collaboration for the Effective and Efficient Management of School Financial Resources](#), *Africa Education Review*, 10(3):431-452
19. Ornelas, C. 2004. Politics of Privatisation, Decentralisation and Education Reform in Mexico, *International Review of Education*, 50(3-4):397-418
20. Ozga, J. 2009. [Governing Education through Data in England: from Regulation to Self-Evaluation](#), *Journal of Education Policy*, 24(2):149-162
21. Pomuti, H. and Weber, E. 2012. [Decentralization and School Management in Namibia: The Ideologies of Education Bureaucrats in Implementing Government Policies](#). *International Scholarly Research Network (ISRN) Education*. Volume 2012, Article ID 731072.
22. Prinsen, G. and Titeca, K. 2008. Uganda's decentralised primary education: musical chairs

and inverted elite capture in School Management Committees, *Public Administration and Development*, 28(2):149-164

23. Raccah, A. and Gavish, Y. 2010. [The LEA's Role in a Decentralized School System: The School Principals' View](#), *Educational Management Administration & Leadership*, 38(2): 184-201
24. Rodríguez - Pose, A. and Ezcurra, R. 2010. [Does decentralization matter for regional disparities? A cross-country analysis](#), *Journal of Economic Geography*, 10(5):619-644
25. Sayed, Y. and Soudien, C. 2005. Decentralisation and the Construction of Inclusion Education Policy in South Africa, *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 35(2): 115-125
26. Tan, C. and Ng, P. 2007. [Dynamics of Change: Decentralised Centralism of Education in Singapore](#), *Journal of Educational Change*, 8(2):155-168
27. UNESCO.2004. EFA Global Monitoring Report: The Quality Imperative. Paris: EFA Global Monitoring Report Team

[print](#)