



Chefs d'établissement : Quelles attributions et quelle rémunération ?

INDICATEURS
DE L'EDUCATION
À LA LOUPE

FÉVRIER 2021

#78



- Dans l'enseignement public, les chefs d'établissement sont tenus de travailler 7 à 8 heures par jour, en moyenne, dans les pays de l'OCDE. Dans deux tiers de ces pays, ils doivent aussi travailler pendant les vacances scolaires.
- Dans 27 pays et économies membres ou partenaires de l'OCDE, les chefs d'établissement sont tenus d'assumer, en plus de leurs fonctions de direction et de gestion, d'autres missions et responsabilités, spécifiées dans les textes officiels.
- En moyenne, en 2019, dans les pays de l'OCDE, la rémunération effective des chefs d'établissement du premier cycle du secondaire était supérieure de 59 % à celle des enseignants du ce niveau d'enseignement, et de 38 % à celle d'autres actifs occupés diplômés de l'enseignement tertiaire. Néanmoins, plus de la moitié des chefs d'établissement du premier cycle du secondaire des pays de l'OCDE ne sont pas satisfaits de leur salaire.

Les chefs d'établissement assument de nombreuses responsabilités concourant à l'offre d'une éducation de qualité aux élèves. L'édition 2020 de *Regards sur l'éducation* dresse le tableau des rôles et niveaux de rémunération des chefs d'établissement de l'enseignement public¹ à travers les pays membres ou partenaires de l'OCDE. Bien que la réglementation officielle donne un aperçu des responsabilités que les chefs d'établissement ont pu être amenés à assumer durant la pandémie, elle ne reflète pas toujours ce qui se passe réellement dans la pratique. Face à cette crise sans précédent, les chefs d'établissement ont probablement dû s'acquitter de tâches qu'ils n'auraient pas dû prendre en charge auparavant.

Les chefs d'établissement travaillent en général le même nombre d'heures que la plupart des personnels de bureau, y compris pendant les vacances scolaires

En 2019, en moyenne, dans les pays et économies de l'OCDE, les chefs d'établissement étaient tenus de travailler 1 658 heures par an dans l'enseignement préprimaire, 1 630 heures dans l'enseignement primaire, 1 628 heures dans le premier cycle de l'enseignement secondaire et 1 632 heures dans le deuxième cycle de l'enseignement secondaire. Ces légères différences entre les niveaux d'enseignement aboutissent à une moyenne de 7 à 8 heures par jour, similaire à la plupart des emplois de bureau. Dans 21 des 29 pays et économies membres ou partenaires de l'OCDE disposant de données, le temps annuel de travail des chefs d'établissement ne varie guère entre les niveaux d'enseignement. Dans 10 d'entre eux, leur temps de travail statutaire est également similaire à celui des enseignants à tous les niveaux d'enseignement.

Le temps de travail annuel des chefs d'établissement varie considérablement entre les pays à tous les niveaux d'enseignement, à l'instar de celui des enseignants. Ainsi, le temps de travail statutaire annuel des chefs d'établissement du premier cycle de l'enseignement secondaire va de moins de 1 300 heures en Irlande (minimum requis) à 1 971 heures au Chili (maximum requis). Pour les enseignants, ce temps de travail statutaire annuel va de 1 177 heures en Israël à 1 971 heures au Chili. En outre, cinq pays et économies ne réglementent pas le temps de travail statutaire des chefs d'établissement : l'Angleterre (Royaume-Uni), la Communauté flamande de Belgique, la Grèce, l'Italie et le Luxembourg.

Cette variation du temps de travail des chefs d'établissement peut s'expliquer en partie par le nombre de jours qu'ils sont tenus de travailler au cours de l'année scolaire. En 2019, en moyenne, dans les pays et économies de l'OCDE, ils travaillaient 210 jours par an dans le premier cycle de l'enseignement secondaire, contre 184 jours d'école par an pour les élèves. Dans environ deux tiers des pays et économies de l'OCDE disposant de données, le temps de travail statutaire des chefs d'établissement comprend une partie des vacances scolaires des élèves, allant de 1 semaine en Autriche à 11 semaines en Turquie. En Corée, en France, au Japon et en Turquie, les chefs d'établissement ont le même temps de travail statutaire et les mêmes congés que les fonctionnaires.



Les responsabilités des chefs d'établissement vont au-delà de leur rôle de direction

Dans 27 pays et économies membres ou partenaires de l'OCDE, les textes officiels établissent une liste détaillée des tâches et responsabilités que les chefs d'établissement sont tenus d'assumer (sans toutefois nécessairement préciser le degré d'autonomie dont ils disposent pour prendre les décisions finales). Dans les neuf pays restants (Danemark, Estonie, Finlande, Italie, Mexique, Nouvelle-Zélande, Norvège, Pays-Bas et Suède), les textes officiels ne détaillent pas ces responsabilités. Dans ces pays, les chefs d'établissement peuvent bénéficier d'une plus grande autonomie pour l'organisation de leurs tâches dans le cadre de leur temps de travail statutaire (sauf en Italie, qui ne spécifie pas non plus le temps de travail statutaire des chefs d'établissement).

Dans la majorité des 27 pays où les tâches et responsabilités des chefs d'établissement sont spécifiées dans les textes officiels, elles sont identiques pour tous les niveaux et filières d'enseignement. Cependant, les modalités et l'étendue de ces tâches et responsabilités varient considérablement entre les pays, ce qui peut s'expliquer par la variation des modalités de prise des décisions clés dans les différents systèmes d'éducation. À titre d'exemple, dans le premier cycle de l'enseignement secondaire, la plupart des décisions sont prises au niveau des établissements d'enseignement dans 16 pays de l'OCDE, mais au niveau de l'exécutif central ou des entités fédérées dans 14 autres (OCDE, 2018_[1]).

Dans 17 de ces 27 pays, les textes officiels décrivent les responsabilités des chefs d'établissement en matière de gestion des ressources humaines, comme le recrutement, le licenciement, la promotion l'organisation et l'évaluation du personnel de l'établissement. Dans 12 de ces 27 pays, les chefs d'établissement sont tenus de gérer les ressources financières et sont impliqués à des degrés divers dans la planification du budget, l'affectation des ressources et/ou le contrôle des dépenses. Ainsi, dans l'enquête TALIS, plus de 95 % des chefs d'établissement de l'enseignement public se disent autonomes pour « le recrutement ou l'embauche des enseignants » en Fédération de Russie, en Islande, en Lituanie, en République slovaque et en République tchèque, contre moins de 5 % en Colombie, en France et en Turquie. Dans quatre des pays où les responsabilités des chefs d'établissement ne sont pas précisées dans les textes officiels (Danemark, Estonie, Nouvelle-Zélande et Suède), plus de 95 % des chefs d'établissement se disent autonomes pour l'embauche des enseignants (OCDE, 2020_[2]).

Dans moins de la moitié de ces 27 pays, les chefs d'établissement du premier cycle du secondaire peuvent également être tenus : de faciliter de bonnes relations avec les parents, les autres établissements d'enseignement, l'inspection scolaire et/ou le gouvernement ; de superviser et de conseiller les élèves ; et/ou de gérer la formation continue des enseignants.

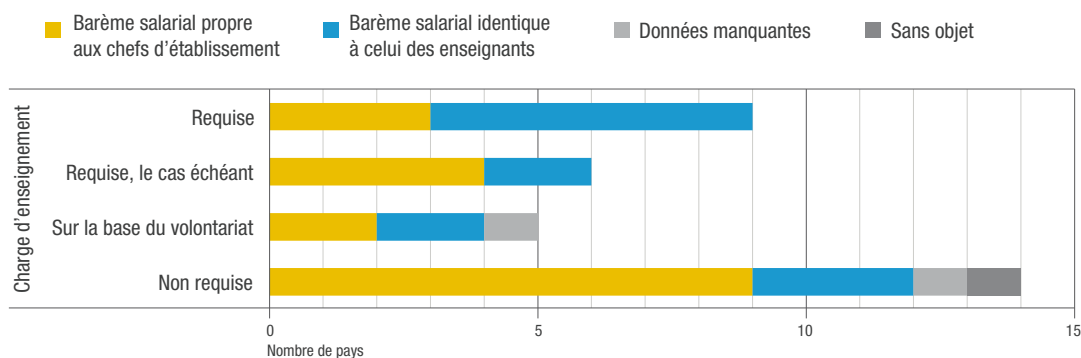
Dans plus des deux tiers de ces 27 pays, les chefs d'établissement peuvent en outre avoir des responsabilités en lien avec les activités éducatives des élèves : planification et conception de ces activités, direction des enseignants pour la mise en œuvre du programme de cours, suivi des résultats des élèves et/ou charge d'enseignement. Les chefs d'établissement du premier cycle de l'enseignement secondaire (dans le public comme le privé) indiquent ainsi consacrer 16 % de leur temps de travail à des tâches en rapport avec les programmes de cours et l'enseignement, en moyenne, dans les pays de l'OCDE ayant participé à l'enquête TALIS 2018, après les tâches et réunions liées à leurs fonctions administratives (30 % de leur temps de travail), et les tâches et réunions liées à leurs fonctions de direction (21 % de leur temps de travail) (OCDE, 2019_[3]).

Certains chefs d'établissement ont d'ailleurs auparavant exercé en tant qu'enseignants : dans les pays de l'OCDE, le chef d'établissement type du premier cycle de l'enseignement secondaire a ainsi près de 20 ans d'expérience dans l'enseignement (OCDE, 2019_[3]). Chefs d'établissement et enseignants peuvent en outre avoir le même statut dans certains pays, et être rémunérés selon le barème salarial des enseignants. Dans le premier cycle du secondaire, une charge d'enseignement est souvent requise des chefs d'établissement dans les pays où ils sont rémunérés selon le barème salarial des enseignants et perçoivent en sus une prime de chef d'établissement. Dans de nombreux pays où ils ne sont pas tenus d'enseigner ou sont exemptés de toute charge d'enseignement sous certaines conditions, les chefs d'établissement ont leur propre barème salarial (graphique 1).

La plupart des pays où les chefs d'établissement ont une charge d'enseignement ne chiffrent pas les heures de cours qu'ils ont à donner, mais en indiquent le nombre maximum et/ou minimum. Dans la majorité des

Graphique 1 / Charge statutaire d'enseignement des chefs d'établissement, selon le type de barème salarial (2019)

Chefs d'établissement de la filière générale du premier cycle du secondaire ; qualifications minimales



Remarque : La catégorie « Requise, le cas échéant » se réfère aux cas où les chefs d'établissement peuvent être exemptés de toute charge d'enseignement sous certaines conditions (le temps minimum d'enseignement requis est alors de 0 heure).

Source : OCDE (2020_[a]), *Regards sur l'éducation 2020 : Les indicateurs de l'OCDE*, <https://doi.org/10.1787/7adde83a-fr>.

pays, la charge d'enseignement des chefs d'établissement diminue avec l'élévation du niveau d'enseignement, comme c'est le cas pour les enseignants. Ils ne sont toutefois pas tenus d'effectuer le même nombre d'heures d'enseignement que les enseignants. À titre d'exemple, en filière générale du premier cycle du secondaire, leur charge d'enseignement annuelle statutaire maximale représente entre 28 % et 87 % de celle des enseignants de leur pays ou économie. La charge d'enseignement des chefs d'établissement varie en outre souvent en fonction de la taille de l'établissement (nombres d'élèves, d'enseignants et/ou de classes). De manière générale, plus l'établissement est grand, moins la charge d'enseignement des chefs d'établissement est importante. La situation géographique ou le statut socio-économique de la région peuvent également influencer sur la charge d'enseignement (comme en Australie et en Irlande).

Dans tous les pays, la crise du COVID-19 a profondément bouleversé les environnements d'apprentissage des élèves, ce qui a pu entraîner une augmentation de la charge de travail des chefs d'établissement, avec par exemple l'organisation des ressources pour l'apprentissage à distance durant les fermetures d'établissement et la coordination avec les autorités sanitaires pour la réouverture des établissements.

Les chefs d'établissement gagnent plus que les enseignants...

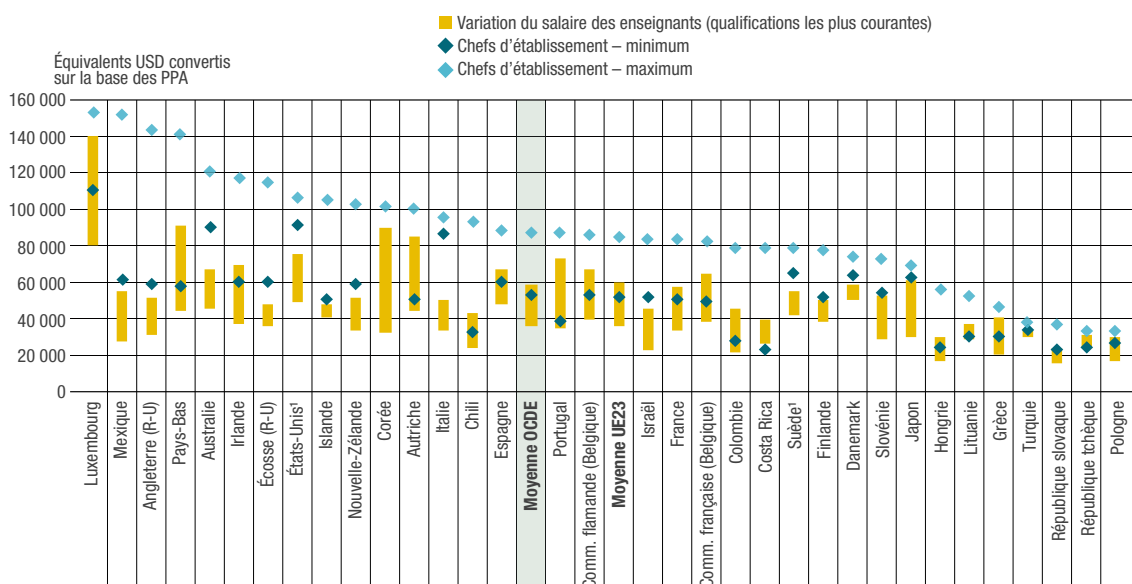
En 2019, le salaire effectif des chefs d'établissement était en moyenne supérieur de 59 % à celui des enseignants dans le premier cycle de l'enseignement secondaire. Cette différence de salaire effectif entre enseignants et chefs d'établissement tend à se creuser avec l'élévation du niveau d'enseignement. Les chefs d'établissement gagnent par ailleurs en général plus que d'autres actifs occupés diplômés de l'enseignement tertiaire. Par rapport aux actifs occupés diplômés de l'enseignement tertiaire travaillant à temps plein toute l'année, les chefs d'établissement ont ainsi des revenus supérieurs de 26 % dans l'enseignement primaire, de 38 % dans le premier cycle de l'enseignement secondaire, et de 46 % dans le deuxième cycle de l'enseignement secondaire, en moyenne, dans les pays et économies de l'OCDE.

L'avantage salarial effectif moyen des chefs d'établissement par rapport aux enseignants varie considérablement entre les pays. Ainsi, dans le premier cycle de l'enseignement secondaire, il est supérieur à 100 % en Angleterre (Royaume-Uni) (136 %) et en Italie (160 %), mais inférieur à 50 % dans 14 des 26 pays de l'OCDE disposant de données, le plus faible s'observant en Estonie (20 %).

Le salaire effectif des chefs d'établissement dépend des barèmes salariaux, des indemnités perçues pour certaines tâches et responsabilités, ainsi que de celles perçues en fonction des conditions de travail. Dans la plupart des pays, le salaire et les indemnités des chefs d'établissement de l'enseignement public sont fixés au

Graphique 2 / Salaire statutaire minimal et maximal des enseignants et des chefs d'établissement du premier cycle du secondaire (2019)

Enseignants ayant les qualifications les plus courantes et chefs d'établissement ayant les qualifications minimales ; premier cycle du secondaire



1. Salaire effectif de base.

Les pays et économies sont classés par ordre décroissant du salaire maximal des chefs d'établissement.

Source : OCDE (2020_[a]), *Regards sur l'éducation 2020 : Les indicateurs de l'OCDE*, <https://doi.org/10.1787/7adde83a-fr>.

niveau de l'exécutif central ou des entités fédérées. Dans certains pays, toutefois, une convention collective s'applique (par exemple au Danemark, en Finlande et en Norvège) ou différents niveaux de l'exécutif sont impliqués (Brésil, États-Unis et Italie).

Les barèmes salariaux statutaires contribuent à expliquer l'avantage salarial des chefs d'établissement par rapport aux enseignants dans la plupart des pays. À titre d'exemple, dans le premier cycle de l'enseignement secondaire, les chefs d'établissement (ayant les qualifications minimales) ont droit à un salaire de base supérieur à celui des enseignants en Italie, tandis que l'écart salarial entre chefs d'établissement et enseignants est faible en Turquie (graphique 2). Dans environ la moitié des pays et économies de l'OCDE, les barèmes salariaux (différence entre le salaire statutaire minimal et maximal) des chefs d'établissement sont similaires dans l'enseignement primaire et le premier cycle de l'enseignement secondaire, mais sont dans l'ensemble plus élevés dans le deuxième cycle de l'enseignement secondaire. La prudence est toutefois de mise lors de l'interprétation de ces chiffres sur le salaire statutaire minimal et maximal des chefs d'établissement, car ils peuvent correspondre à des établissements de types et de tailles différents, et que l'on ne dispose pas de la répartition des chefs d'établissement entre salaire minimal et maximal.

Le salaire effectif des chefs d'établissement varie également en fonction de leurs caractéristiques individuelles, comme les missions qu'ils ont à mener à bien et leur nombre d'années d'expérience. Dans plus d'un tiers des pays et économies de l'OCDE, ils perçoivent – tout comme les enseignants – un complément de salaire s'ils travaillent dans une région défavorisée, reculée ou huppée, et/ou présentent des performances exceptionnelles.

Dans de nombreux pays, toutefois, les chefs d'établissement ne sont pas rémunérés lorsqu'ils travaillent plus que leur temps de travail statutaire. Dans le premier cycle de l'enseignement secondaire, seuls huit

pays offrent ainsi une compensation financière aux chefs d'établissement qui effectuent des heures supplémentaires.

On ne sait pas encore quelle incidence aura la pandémie sur le niveau de salaire effectif des chefs d'établissement. Cependant, s'ils doivent travailler plus pour une rémunération similaire à celle des années précédentes, leur satisfaction concernant leurs revenus pourrait devenir une question plus sensible.

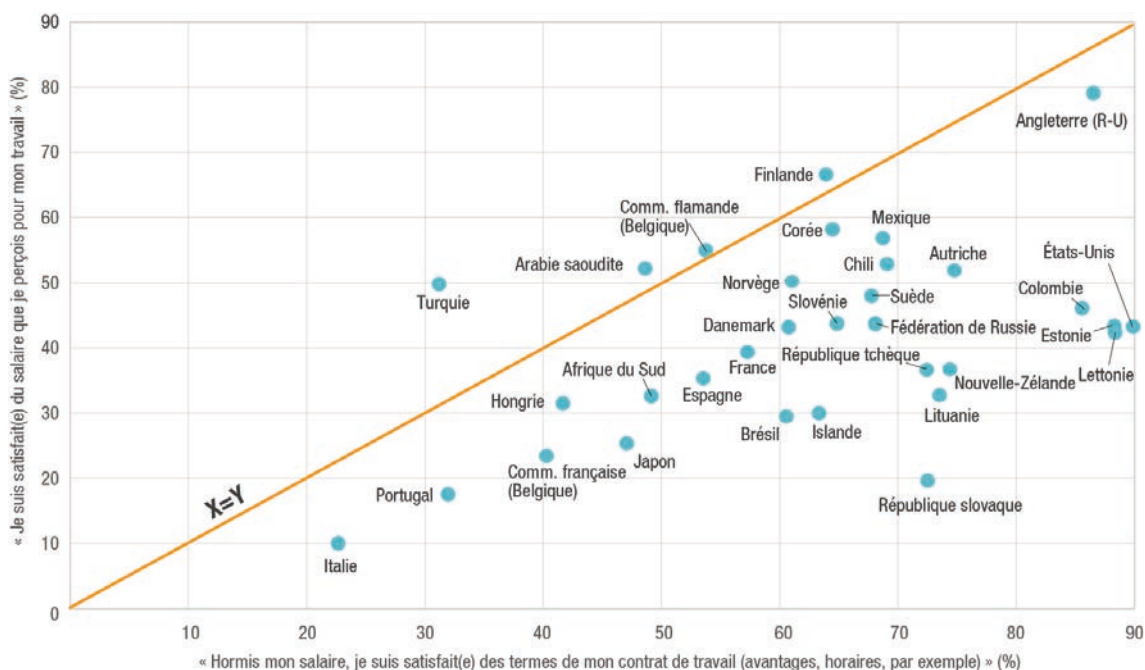
... mais moins de la moitié d'entre eux sont satisfaits de leur rémunération

En moyenne, dans les 30 pays de l'OCDE ayant participé à l'enquête TALIS 2018, 64 % des chefs d'établissement de l'enseignement public se disent satisfaits des termes de leur contrat de travail, mais seulement 42 %, du salaire qu'ils perçoivent. Ce constat vaut pour de nombreux pays membres ou partenaires de l'OCDE (graphique 3).

En moyenne, dans les pays de l'OCDE ayant participé à l'enquête TALIS 2018, 71 % des chefs d'établissement de l'enseignement public se disent stressés « dans une certaine mesure » ou « dans une grande mesure » par les tâches administratives. Environ la moitié des chefs d'établissement (du public comme du privé) mentionnent également les facteurs suivants comme sources de stress : suivre l'évolution des exigences des autorités locales, municipales, régionales, nationales ou fédérales (55 %) ; être tenus responsables de la réussite des élèves (46 %) ; et répondre aux inquiétudes des parents d'élèves ou des tuteurs (47 %).

Graphique 3 / Satisfaction des chefs d'établissement concernant leur salaire et les termes de leur contrat de travail (2018)

Chefs d'établissement du premier cycle du secondaire dans l'enseignement public ; pays membres ou partenaires de l'OCDE



Remarque : Les valeurs indiquent le pourcentage de chefs d'établissement de l'enseignement public se disant « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec chaque affirmation.

Source : OCDE (2020^[2]), *Résultats de TALIS 2018 (Volume II) : Des enseignants et chefs d'établissement comme professionnels valorisés*, <https://doi.org/10.1787/69e92fca-fr>.

Pour conclure

Les chefs d'établissement de l'enseignement public sont tenus de travailler en moyenne 7 à 8 heures par jour, à l'instar de la plupart des emplois de bureaux. Leur temps de travail, ainsi que les tâches et responsabilités qu'ils assument, varient considérablement entre les pays. En moyenne, dans les pays de l'OCDE, ils gagnent plus que les enseignants et d'autres actifs occupés diplômés de l'enseignement tertiaire travaillant à temps plein. Néanmoins, ils sont plus de la moitié dans les pays de l'OCDE à n'être pas satisfaits de leur rémunération et à se dire très stressés par la lourdeur de leur charge de travail administratif et les responsabilités qui leur incombent en sus de celles de direction et de gestion.

NOTE :

1. Certaines données de cette analyse se basent sur l'édition 2018 de l'Enquête internationale de l'OCDE sur l'enseignement et l'apprentissage (TALIS), administrée auprès d'enseignants et de chefs d'établissement de 48 pays à travers le monde. L'enquête TALIS fait référence aux « chefs d'établissements publics », tandis que Regards sur l'éducation emploie la désignation de « chefs d'établissement du réseau public (ayant les qualifications minimales) ». Pour faciliter la lecture, la présente analyse fait, quant à elle, toujours référence aux « chefs d'établissement de l'enseignement public ».

RÉFÉRENCES :

- [1] OCDE (2018), *Regards sur l'éducation 2018 : Les indicateurs de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/eag-2018-fr>.
- [3] OCDE (2019), *Résultats de TALIS 2018 (Volume I) : Des enseignants et chefs d'établissement en formation à vie*, TALIS, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/5bb21b3a-fr>.
- [2] OCDE (2020), *Résultats de TALIS 2018 (Volume II) : Des enseignants et chefs d'établissement comme professionnels valorisés*, TALIS, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/69e92fca-fr>.
- [4] OCDE (2020), *Regards sur l'éducation 2020 : Les indicateurs de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/7adde83a-fr>.

VOIR

www.oecd.org/education/education-at-a-glance-19991487.htm
[Indicateurs de l'éducation à la loupe](#) (numéros précédents)
[PISA à la loupe](#)
[L'enseignement à la loupe](#)

PROCHAIN NUMÉRO

Pourquoi les jeunes femmes sont-elles plus nombreuses que les jeunes hommes à faire des études supérieures ?



CONTACTER:

Choyi Whang (choyi.whang@oecd.org)

Crédit photo : © Christopher Fitcher / iStock ; © Marc Romanelli / Gettyimages ; © michaeljung / Shutterstock ; © Pressmaster / Shutterstock.

Ce document est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions qui y sont exprimées et les arguments qui y sont employés ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Les données statistiques concernant Israël sont fournies par et sous la responsabilité des autorités israéliennes compétentes. L'utilisation de ces données par l'OCDE est sans préjudice du statut des hauteurs du Golan, de Jérusalem-Est et des colonies de peuplement israéliennes en Cisjordanie aux termes du droit international.