

# Sénat

<https://www.senat.fr/rap/r21-578-1/r21-578-125.html> EXTRAITS

## LA MISSION DE MCKINSEY SUR L'ÉVOLUTION DU MÉTIER D'ENSEIGNANT : UNE DÉPENSE ÉVITABLE POUR UN TRAVAIL DONT LA VALEUR AJOUTÉE RESTE À DÉMONTRER.

À partir des informations qui lui ont été transmises par les ministères, la rapporteure a pu apprendre que le cabinet McKinsey avait réalisé en 2020 une mission portant sur « *l'évolution du métier d'enseignant* » pour le compte de la DITP et du ministère de l'Éducation nationale.

Le coût de cette mission pour l'État s'élève à près de 500 000 euros, soit 3 312 euros par jour de consultant mobilisé [464 McKinsey ayant mobilisé 150 jours de consultants sur cette mission (source : contribution écrite du cabinet)]. Dès le départ de la mission, le recours à McKinsey ne présentait pas d'intérêt démontré. Avec le recul, cette décision apparaît à la fois coûteuse et inopportunne. [...]

Extrait du document relatif à la « *Valorisation du mérite des professeurs* » réalisé par le cabinet McKinsey en 2020 pour le ministère de l'Éducation nationale.



### Plusieurs options de design sont possibles pour le Ministère de l'Education nationale

Dimensions structurantes

Dimension	Sous-dimension	Options envisagées		
1 Périmètre d'attribution	Type de prime au mérite	Prime individuelle	Prime collective ciblée dans un établissement	Prime collective globale
	Personnel éligible	Professeurs	Collectif pédagogique	Tout le personnel de l'établissement
2 Critères d'attribution	Nombre de critères	1-5	5-15	>15
	Focus des critères	Liés aux résultats des élèves	Grille actuelle d'évaluation de l'IG	Grille d'évaluation d'une initiative liée au projet d'établissement (majoritairement disciplinaire)
3 Modalités d'évaluation	Responsable de la définition des critères	Rectorat	Proposition IG adaptée par Directeur	IG puis adaptée par Directeur et coordinateurs pédagogiques / profs.
	Evaluateur / Responsable de l'attribution	IG (Inspection générale)	Directeur d'établissement	Directeur, coordinateurs pédagogiques et IG
4 Nature et répartition des incitations	Garanties de limitation des biais	Lié aux résultats des élèves	Pouvoir d'évocation	Audit par un tiers
	Nature des incitations	Financière	Mixte (financier et non financier)	Non financière (e.g., points, avantages en nature)
5 Modalités de mise en place	Type de répartition	Allouer des montants différenciés aux meilleurs	Allouer des montants proportionnels	N.A
	Périmètre d'introduction	Zone pilote	Uniformément sur le territoire	N.A
	Méthode d'évaluation du programme	Evaluation randomisée	Evaluation qualitative multidimensionnelle	Analyse des résultats des élèves

Source : commission d'enquête, livrable transmis par la DITP

Extrait du document intitulé « *Quel modèle de gestion des professeurs pour l'école de demain ?* » réalisé par le cabinet McKinsey en 2020 pour le ministère de l'Éducation nationale

Eléments de cadrage en vue d'un plan de mise en oeuvre

## ... en vue d'identifier les initiatives tactiques à mettre en œuvre pour mener à bien la transformation du modèle de gestion

**ILLUSTRATIF**

Quadrants	Mesures illustratives qui pourraient être mises en place
Modéliser les rôles cibles et le leadership au sein des écoles	<p>Les changements de comportements des acteurs clés sont-ils encouragés et partagés afin de rendre les changements durables ?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Identifier des acteurs "modèles" à l'échelle de l'académie qui incarnent les mentalités et comportements à même de rendre le changement durable</li><li>Célébrer les progrès vers le changement<sup>1</sup>, à l'échelle individuelle et collective lors des réunions clés</li><li>Partager les bonnes pratiques inter-établissements (e.g., via des forums pour recteurs / Directeurs d'établissements)</li></ul>
Convincer et engager les acteurs clés	<p>Les acteurs clés (i.e. inter-niveaux et intra-établissements) adhèrent-ils tous au changement de modèle de gestion des professeurs ? Sont-ils enthousiastes ?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Obtenir le soutien des acteurs clés inter-niveaux (e.g., recteurs, conseillers RH, Inspection Générale) et intra-établissements (e.g., Directeurs d'établissements, coordinateurs pédagogiques, professeurs)</li><li>Elaborer une "histoire du changement" convaincante</li><li>Communiquer la "histoire du changement" par l'intermédiaire de canaux de communication efficaces (e.g., annonces nationales par le Ministère de l'Education nationale, espaces numériques de travail pour professeurs, newsletters, réunions d'équipe trimestrielle intra-établissement, programmes de formation ; programmes d'induction pour nouveaux professeurs)</li></ul>
Développer les talents et compétences	<p>Les acteurs clés ont-ils les connaissances et compétences nécessaires pour conduire le changement ?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Renforcer les compétences inter-niveaux (e.g., embauches ciblées, réallocation des ressources inter-établissements, investissement dans des programmes de formation pour les acteurs clés)</li><li>Investir dans des outils à même de porter le changement (e.g., plateforme de suivi professionnel)</li></ul>
Mettre en place des mécanismes de renforcement	<p>Des normes et processus sont-ils mis en place pour éliminer les obstacles et récompenser les acteurs clés afin d'encourager et de soutenir le changement ?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Mettre en place de nouveaux processus : Créer une cartographie des processus, élaborer et partager des lignes directrices et livrables cibles par acteurs clés, concevoir et partager un RACI par processus</li><li>Éliminer les obstacles : Etablir un processus de révision et d'escalade des problèmes, mettre en place des canaux de communication efficaces inter-niveaux et intra-niveaux pour maintenir le dialogue et résoudre les problèmes efficacement</li><li>Récompenser les réussites : Célébrer et partager les réussites individuelles (e.g., témoignages de professeurs, de Directeurs) et collectives (e.g., étude de cas sur des établissements ayant adopté le nouveau modèle avec succès)</li></ul>

1. NB : pourrait être mesuré par des indicateurs tels que le taux de satisfaction des professeurs dans le cadre de la gestion de leurs développement professionnel.

Source: McKinsey Influence Model

| **31**  Direction interministérielle de la transformation publique libérer l'énergie publique

Source : commission d'enquête, livrable transmis par la DITP

[...] Concernant plus particulièrement les deux études thématiques relatives à la rémunération au mérite des professeurs et à la gouvernance des établissements, la rapporteure s'étonne de l'argument avancé par le ministère selon lequel son « *principal enjeu était de disposer d'une vision factuelle et consensuelle, dans un contexte et sur des thématiques socialement sensibles* ». Il ne semble pas évident que les différentes parties prenantes à la négociation sociale engagée dans la perspective du Grenelle de l'Éducation considèrent que l'analyse produite par McKinsey constitue davantage qu'une étude réalisée par la direction de l'évaluation du ministère « *une vision factuelle et consensuelle* » des enjeux. Tout au contraire et comme évoqué supra, ces deux livrables développent des analyses qui paraissent davantage confirmer les orientations retenues par le ministère lui-même en matière de rémunération au mérite et de gouvernance des établissements. Un échange entre la DITP et McKinsey illustre d'ailleurs le fait que le cabinet de conseil a d'abord donné l'impression qu'il considérait que son rôle était de défendre les orientations envisagées par le ministre. En effet, le 11 mars 2020, dans un message à destination de McKinsey, la DITP note que « *les pistes exploratoires* [présentées au chapitre 5 du rapport] reprennent un peu trop ce que le ministère veut faire et non les enseignements et idées inspirantes que l'on tire de l'étude préalable ». Par ailleurs, McKinsey n'a jamais cherché à associer à sa réflexion la communauté enseignante ou les représentants syndicaux. Au cours de sa mission, seuls des experts et de hauts fonctionnaires du ministère ont été entendus par le cabinet. Dans ce contexte, les travaux de McKinsey pouvaient difficilement constituer un apport véritablement « *factuel et consensuel* » pour reprendre les mots du ministère, en particulier sur les questions de rémunération au mérite des professeurs et de gouvernance des établissements. [...]