

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

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 inopportune. [...]**

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

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



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 considèrerait 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. [...]