



Extrait du Education et Devenir

<http://educationetdevenir.fr/spip.php?article445>

Anne Barrère : l'évaluation substitut au projet ?

- Actualités et Contributions - Contributions -

Date de mise en ligne : lundi 4 avril 2011

Copyright © Education et Devenir - Tous droits réservés

Anne Barrère : « L'évaluation finit parfois par faire office de projet par défaut, substitutif à un projet éducatif plus global »

« L'évaluation finit parfois par faire office de projet par défaut, substitutif à un projet éducatif plus global », déclare à AEF Anne Barrère, professeur à l'université Paris Descartes et membre du laboratoire de recherche Cerlis (Centre de recherche sur les liens sociaux), mardi 22 mars 2011. Dans une interview à AEF, la chercheuse revient sur les conséquences de l'évaluation, constate qu'elle est une nouvelle donne pour les directions d'établissements, et s'inquiète de son « côté structurellement proliférant ». Elle s'interroge aussi : « Faudrait-il en changer l'échelle ? » (1), évoquant l'intérêt d'une évaluation réalisée à l'échelle des départements et non plus des établissements.

AEF : Vous venez de publier, en 2010, l'article « Ce que fait l'évaluation aux établissements scolaires. Une année dans un collège d'éducation prioritaire' » (2). Que ressort-il de vos observations sur le terrain ?

Anne Barrère : Premièrement, on s'aperçoit que l'évaluation n'est pas tout le temps présente dans la vie des établissements. Elle est présente par moments critiques, surtout quand tombent les résultats du brevet mais malgré tout, en tout cas pour l'équipe de direction que j'ai observée pendant un an, elle faisait bien partie des préoccupations.

La deuxième constatation, est que l'évaluation - dans le travail quotidien des chefs d'établissement - est une sorte de 'pôle idéal du travail'. S'ils sont obligés de consulter leurs indicateurs, de faire remonter certains chiffres à leur hiérarchie, ils n'ont que rarement le temps de les analyser, d'y réfléchir et le déplorent d'ailleurs. Et ce qu'ils ont encore moins le temps de faire, c'est d'y réfléchir avec un ensemble de personnels de l'établissement.

AEF : Ces analyses sont ainsi faites dans une certaine précipitation ?

Anne Barrère : Oui, et du coup, cette évaluation qui était censée guider l'action de manière moins bureaucratique et plus adaptée au local n'y parvient pas toujours. Mais il ne s'agit pas qu'une question de temps. Il faut aussi pouvoir expliquer les chiffres pour pouvoir agir, pour construire des politiques d'établissements. L'enquête montre que les chefs d'établissement ont plutôt tendance à minimiser les facteurs sur lesquels ils n'ont pas beaucoup d'influence directe, par exemple la fréquentation de leur établissement. Malgré tout un travail de communication, d'image, ce n'est pas évident de convaincre des familles inquiètes d'aller dans un établissement qui a mauvaise réputation. Ils ont souvent tendance à chercher les explications des résultats dans des facteurs purement internes, du type projets pédagogiques. Ainsi, lorsqu'un lycée perd une partie de son public d'enfants de cadres, ce qui était le cas dans un établissement de l'enquête en raison d'une fermeture d'usine, la baisse des résultats peut lui être sans doute imputable, sans qu'il y ait forcément de problèmes nouveaux dans l'établissement, alors que l'équipe de direction cherchait d'autres explications.

AEF : L'équipe de direction ne tenait donc pas assez compte de son environnement ?

Anne Barrère : Sans doute, mais il faut dire que cette expertise locale est extrêmement délicate à faire, surtout lorsqu'elle n'est qu'une des tâches parmi d'autres à réaliser. De plus, les chefs d'établissement sont pris dans une double contrainte. Ils doivent à la fois tenir compte de l'évaluation pour agir et dans le même temps impliquer les équipes. Les facteurs d'évolution externes aux établissements, hors de portée d'une action quotidienne, peuvent apparaître comme peu susceptibles de mobiliser à l'interne. Ainsi, la culture de l'évaluation ne fait pas forcément bon ménage avec l'implication des équipes quand les chiffres sont préoccupants.

Et à la fois, l'évaluation apparaît parfois comme une solution « obligatoire », antérieure au constat des problèmes : une tendance forte dans les organisations, déjà bien décrite par des sociologues comme Michel Crozier ou Norbert Alter. Et cela arrive à un moment où, en tout cas dans l'enseignement secondaire, le projet de l'école est soumis à beaucoup d'incertitudes et de tensions... que la mise en place du socle commun ne résout pas pour l'instant, tant sa mise en oeuvre est difficile. L'évaluation connaît alors une promotion : d'instrument, elle devient une sorte de but en soi. Elle finit même par porter certains accents utopiques et à représenter une sorte de projet substitutif à un projet éducatif plus global.

AEF : N'y a-t-il alors aucun gain à cette évaluation ?

Anne Barrère : L'évaluation est une nouvelle réalité dans les établissements ; elle change en partie la donne dans les rapports entre chef d'établissement et enseignants en ouvrant une nouvelle source d'expertise et donc de pouvoir. L'explication, la capacité de discuter, voire de contester les chiffres et leur interprétation sont indéniablement une nouvelle source de légitimité pour qui s'y implique. On a alors des débats potentiels, pas toujours investis ni explicites, entre chefs d'établissement et enseignants, mais aussi entre les directions et les différents niveaux d'inspection ou audits, qui peuvent aussi, c'est leur bon côté, susciter une réflexivité collective.

AEF : Est-ce réducteur, selon vous, de se limiter à l'étude des chiffres pour évaluer un établissement ?

Anne Barrère : Oui, bien sûr, c'est réducteur, surtout lorsqu'il s'agit de résultats bruts, et les acteurs cherchent d'ailleurs à évaluer aussi leur action d'une autre manière, en observant l'ambiance, le climat de l'établissement, surtout quand les chiffres ne sont pas bons. Mais cette évaluation qualitative est difficile à mettre en chiffre même si beaucoup parlent d' « évaluer autrement ». Ainsi, l'évaluation a un côté proliférant structurellement. Mais là encore, cette prolifération est rabotée dans le quotidien de l'établissement par la réalité. On a beau vouloir évaluer l'ambiance, le climat, de l'établissement. Comment le faire ? Personne ne sait trop, et pour finir on laisse souvent tomber !

AEF : Vous notez l'absence d'homologie entre l'évaluation pensée par les experts, « d'en haut », et l'évaluation vécue dans les établissements, « d'en bas ». Est-il impossible de concilier ces deux évaluations ?

Anne Barrère : L'évaluation « sur le terrain », contrairement à l'évaluation experte, est censée dégager des marges d'action à plus ou moins court terme et cela lui donne du coup des enjeux différents. Je crois que pour arriver à cette conciliation, il faudrait que la manière dont est pensée l'évaluation par le haut soit plus attentive à ce qui est vécu en bas. En outre, on pourrait aussi se poser des questions que se sont posés les Scandinaves. Par exemple, quelles évaluations publier ? Une réflexion politique sur la manière dont sont utilisés ces chiffres et s'ils servent ou non à accroître les inégalités ou les écarts entre établissements scolaires est nécessaire, en sachant bien sûr que les écarts entre établissements scolaires ne sont pas seulement créés par les palmarès.

Je crois aussi que l'institution scolaire - et le fonctionnement de l'école - sont pris dans une double contrainte organisationnelle. C'est-à-dire que l'on observe à bien des égards des modalités de renforcement de contrôle bureaucratique, alors que l'autonomie et surtout l'évaluation proposent en fait une transformation des modes de régulation. Il semble que l'institution vive actuellement dans deux modes de contrôle simultanés : le contrôle bureaucratique, par les règles, et une autre forme de régulation, plus réactive au local et tenant compte des résultats .

On peut aussi poser la question du niveau et de l'échelle de l'évaluation... Dans « École : les pièges de la concurrence », Choukri Ben Ayed, Sylvain Broccholichi et Danièle Trancart montrent que si l'on commence à évaluer non pas les établissements mais les départements, on obtient des résultats différents. Selon leurs analyses, ce sont

les départements où il y a le plus de concurrence entre établissements qui ont une moindre valeur ajoutée.

(1) En faisant référence au travail récent de Choukri Ben Ayed, Sylvain Broccholichi et Danièle Trancart, publié en octobre 2010 sous le titre « École : les pièges de la concurrence - Comprendre le déclin de l'école française ».

(2) « Ce que fait l'évaluation aux établissements scolaires. Une année dans un collège d'éducation prioritaire' », Ethnologie française, XL, 2010, 1, p. 141-149.