

## Evaluation des personnels : savoir raison garder !

Claude REBAUD  
Jean-Yves LANGANAY

C'est la guerre ! Réaction martiale d'un syndicat à la divulgation de deux textes ministériels sur l'évaluation des personnels. Et la réflexion sur ladite évaluation de se trouver polluée par une controverse où les positions se radicalisent :

- Parti pris idéologique du ministre qui laisse « fuiter » un projet d'arrêté et un projet de décret ficelés à la virgule près mais dont il dit qu'ils sont ouverts à la concertation. Curieuse conception du dialogue social !
- Réaction syndicale épidermique confortant des modes d'évaluation qui ne satisfont personne et obérant toute réflexion sérieuse sur le sujet.
- Réveil des tensions entre personnels enseignants et chefs d'établissement dont, une fois plus, la légitimité pédagogique est mise en cause.

Il nous semble que le sujet mériterait une réflexion plus sereine :

1. L'évaluation des personnels enseignants est une nécessité. Elle découle de leur statut de fonctionnaire. Dès la déclaration des droits de l'homme et du citoyen, le principe de la responsabilité des fonctionnaires publics devant les citoyens est posé. Le métier d'enseignant est certes difficile parce que c'est une profession de l'humain. Il ne doit pas pour autant conduire à une conception libérale de l'exercice professionnel. La liberté pédagogique suppose le choix des méthodes employées, elle ne signifie pas indépendance et irresponsabilité.
2. La société est en droit d'attendre des résultats de son école. Les dernières publications internationales interrogent la position de la France dans la possibilité de conduire une classe d'âge à la réussite scolaire. L'évaluation du système, de ses unités de base et de ses professionnels n'est pas illégitime. Cette évaluation ne doit pas viser une place dans un palmarès mais contribuer aux régulations, accompagnements et attribution de moyens souhaitables.

La manière dont l'évaluation des personnels du second degré est aujourd'hui conduite ne satisfait plus personne :

1. La notation administrative par les chefs d'établissement est à bout de souffle. Les critères d'assiduité, de rayonnement et d'autorité laissent perplexes ceux qui doivent les appliquer. Les réponses sont soit subjectives soit stéréotypées. La note proposée est encadrée dans des grilles qui ne laissent qu'une part congrue à l'initiative et à une juste appréciation de la manière de servir. L'art du chef d'établissement évaluateur consiste donc surtout à ne pas sortir des clous ! ...Personne n'est dupe du caractère dérisoire de cet exercice annuel.
2. La notation pédagogique par les inspecteurs fait l'objet de critiques récurrentes : contrôle de conformité quant à l'application des programmes, jugement « esthétique » sur la manière de faire leçon, rythme des visites, etc. La note

pédagogique est attribuée par l'inspecteur à l'issue d'une visite de classe d'une heure et d'un entretien entre l'évaluateur et l'évalué, elle s'applique jusqu'à la prochaine inspection qu'il faut attendre dans un délai de 3 à 8 ans. Malheur au prof indisposé ou en difficultés personnelles le jour fatidique... Aujourd'hui, les rapports d'inspection qui s'intéressent explicitement aux résultats des élèves sont minoritaires.

Des pratiques innovantes chez les inspecteurs et les chefs d'établissement existent pourtant depuis de nombreuses années. Elles n'ont pas fait l'objet d'un soutien constant de la part de l'institution :

- Entretien conduit par le chef d'établissement visant à conseiller l'enseignant et lui proposer des pistes de progrès.
- Evaluation collective d'équipes de disciplines par les inspecteurs. Participation de ces derniers à des évaluations ou audits d'établissement. Participation à l'animation des bassins de formation.

Le terrain n'est donc pas vierge pour des évolutions. A condition que le cap soit clair et les méthodes adaptées :

- Est-il raisonnable de réformer l'évaluation sans avoir préalablement conduit à son terme la réflexion sur le métier d'enseignant ? Le statut a un côté protecteur et ne peut être modifié qu'avec prudence. En revanche, les missions appellent d'urgence une définition conforme aux évolutions professionnelles (travail en équipe – participation au projet- dimension éducative du métier, etc.)
- La séparation administratif / pédagogique ne tient plus. Une saine évaluation des enseignants appelle aujourd'hui une évaluation croisée et, pourquoi pas, un rapport conjoint du chef d'établissement et de l'inspecteur. La double affirmation que le chef d'établissement a un rôle pédagogique et que l'inspecteur doit développer son rôle de pilotage de l'action éducative de l'académie correspond à ce que nous préconisons de longue date. L'inspecteur reste le plus compétent pour les aspects didactiques, le chef d'établissement a un regard plus quotidien sur la dimension pédagogique et éducative.
- Le nombre d'inspecteurs ne permet pas de répondre à l'ensemble des attentes des établissements et des personnels. L'appui d'un nombre significatif de conseillers pédagogiques s'impose.

La démarche ministérielle actuelle : un bon exemple de mauvaise gouvernance et d'une politique libérale et gestionnaire :

- Inspirée de l'évaluation des personnels pratiquée dans le privé, elle ne prend pas en compte la spécificité du métier d'enseignant : comment par exemple « évaluer la capacité d'un enseignant à faire progresser chacun de ses élèves et à traduire cette évaluation en note ? ». Philippe Watrelot, président du CRAP-cahiers pédagogiques, illustre bien cette difficulté dans sa revue de presse, en

imaginant le dialogue suivant : M. Martin, prof en Réseau Ambition Réussite, taux de réussite au Brevet : faible. Conclusion : « vous passez à l'ancienneté ». Défense de M. Martin : « Ah, non, c'est pas juste, c'est les profs des classes d'avant qui sont nuls ! ». Conclusion : « bon, de toutes façons on les mettra aussi à l'ancienneté, ils n'ont pas été assez performants dans l'individualisation. Et au primaire ? ». L'évaluation Grande Section montre trop d'élèves à risques dans votre école. Vous avez réalisé votre auto-évaluation comme demandé par l'inspecteur ? Non ? Bon, de toutes façon, c'est pas grave, parce que même si on vous fait passer au choix, votre progression de carrière sera plus lente de 6 ans, par rapport à l'ancien système. Des économies ? Oui, on pense qu'on va en faire pas mal. Pourquoi ? ».

- Le ministre profite de cette réforme pour allonger pour tous la durée nécessaire pour parvenir aux échelons les plus élevés de la carrière. Les enseignants ne peuvent ainsi y voir qu'un nouveau mauvais coup, qui contribue bien sûr à mettre à mal sérénité et confiance.
- Alors que ce projet semble en préparation depuis deux ans, il est révélé deux mois avant la parution annoncée du décret qui va l'entériner : la précipitation n'est pas compatible avec la concertation et ne favorise pas davantage l'adhésion et la confiance.
- Il s'agit d'un projet partiel déconnecté d'un projet global sur l'Ecole, ses missions, la nouvelle définition du métier d'enseignant, il apparaît comme une nouvelle mesure de défiance à l'égard des enseignants, comme un risque de renforcement de l'autoritarisme, provoque des craintes sur la survie des corps d'inspection, ne prend pas en compte les compétences nécessaires aux chefs d'établissement pour bien conduire cette démarche d'entretiens.
- En débouchant probablement dans de nombreux établissements sur une ambiance délétère, marquée par le népotisme, le favoritisme, la jalousie, l'esprit de concurrence, il place le chef d'établissement dans l'incapacité de développer un travail pédagogique commun, un véritable pilotage partagé que nous préconisons depuis toujours.

L'évaluation est un outil indispensable pour les propositions de développement de carrière. Elle doit porter sur capacité de faire progresser chaque élève, compétences dans la discipline, pratique professionnelle dans l'action collective de l'établissement, qualité du cadre de travail afin qu'il soit propice aux apprentissages et au partage des valeurs de la République. Elle ne doit pas s'y limiter. Elle doit aussi jouer un rôle dans l'appui, le conseil et l'accompagnement des pratiques professionnelles. Elle ne saurait être dissociée d'une formation initiale et continue particulièrement maltraitée ces derniers temps. Il faut évaluer dans une perspective dynamique et aider à sortir d'une forme de solitude liée à la spécificité éducative et positive, pour développer l'initiative et la créativité plutôt que pour sanctionner, brider et vérifier la conformité aux normes, pour aider les enseignants à sortir de leur isolement et à mieux travailler en équipe.

Des enquêtes internationales ont démontré qu'à une évaluation des personnels intelligemment menée répondaient des progrès significatifs, par une sorte d'effet miroir, de l'évaluation des résultats des élèves.

L'évaluation des personnels par des tiers ne saurait non plus se suffire sans une part d'auto-évaluation dont les supports seraient la lettre de mission et le rapport d'activités.

L'enseignant, praticien réflexif intégré dans des collectifs professionnels n'exercera pleinement ses responsabilités qu'au prix d'une formation initiale et continue de qualité, pas seulement disciplinaire, et le préparant à mesurer les dimensions éthique et déontologique de son métier.

L'évaluation des personnels doit donc contribuer au succès des élèves, au développement professionnel des enseignants et à la promotion d'une éthique de responsabilité.

#### Pour évaluer autrement, trois propositions d'Education & Devenir

1. **Déconnecter les évaluations individuelles des enjeux financiers** : il n'y aurait aucune difficulté à ce que tous les enseignants changent d'échelon au même rythme. Il est d'autres façons de reconnaître les compétences et l'investissement individuel, à condition d'un projet global sur le nouveau service et les missions des enseignants ainsi que d'une autonomie des établissements, au sens où nous l'entendons, une autonomie qui leur accorde des marges de manœuvre significatives en termes de moyens : ainsi une des fonctions de l'évaluation viserait à définir les services, dans l'intérêt des individus et de l'établissement.
2. **Les procédures d'évaluation doivent donner une large place au collectif** : l'auto-évaluation ne peut pas qu'être individuelle. Il faut l'accompagner d'une auto-évaluation des équipes pédagogiques, laquelle doit participer à la construction du projet d'établissement. Le chef d'établissement ne peut pas être le seul évaluateur. Il faut croiser les regards de la direction de l'établissement avec celui des inspecteurs, qui gagneront à intervenir dans le même établissement en équipe, de façon interdisciplinaire.
3. **L'évaluation ne peut être dissociée de la formation** : de façon à éviter les dérives et à rendre le même service dans tous les établissements, la formation à l'évaluation des équipes et des individus, en particulier à la conduite des entretiens de progrès doit être une priorité des échelons académiques et doit devenir un point fort des plans de formation commune des chefs d'établissements et des inspecteurs.

\* \* \*