

Une action collective

Michel Motré

Quand l'évaluation du système se met au service de la formation, les établissements scolaires, les enseignants et les élèves ne peuvent qu'en tirer des bénéfices essentiels.

Traiter dans un court article de l'évaluation des personnels et des établissements de l'Éducation Nationale en France constitue un défi que je vais tenter de relever en précisant d'abord que mon propos sera celui d'un praticien et non celui d'un théoricien de l'évaluation.

Afin de situer les enjeux relatifs à une question polysémique et en constante évolution, il m'est apparu nécessaire, dans une première partie, d'en préciser la place et le rôle dans le cadre général de l'Éducation Nationale en France à partir de quelques références officielles, puis, dans une deuxième partie, j'en inscrirai les contours dans la réflexion qui concerne le champ de l'éducation. Dans une troisième partie, j'apporterai des éléments d'éclairage issus de l'expérience de la mise en œuvre de l'évaluation dans le contexte du pilotage stratégique de l'Académie d'Aix-Marseille.

LE CADRE NATIONAL

Afin de situer les enjeux de l'évaluation au plan national, j'ai choisi de m'appuyer sur trois textes majeurs qui positionnent l'évaluation dans le contexte français de l'Éducation :

- la Loi Organique relative aux Lois de Finance (LOLF, 2001) qui vise à instaurer une gestion plus démocratique et plus efficace des dépenses publiques. Je reviendrai sur l'application de cette loi dans la partie qui concerne l'évaluation des établissements ;
- la lettre de mission du Président de la République au Ministre de l'Éducation Nationale (2007) ;
- la circulaire Missions des corps d'inspection (2009) : inspecteurs d'académie, inspecteurs pédagogiques régionaux et inspecteurs de l'Éducation Nationale affectés dans les académies.

Ces trois textes sont au cœur des pratiques et des missions des corps d'inspection, ainsi que le précisait François Perret devant tous les inspecteurs du second degré réunis à la Sorbonne à Paris en mai 2009.¹

LA QUESTION DE L'ÉVALUATION DANS LE CHAMP DE L'ÉDUCATION

Evaluer, c'est, parmi de nombreuses définitions, apprécier la valeur, c'est-à-dire mesurer l'écart entre la réalité observée (le référé) et un système de référence extérieur (le référent). C'est situer cette valeur sur une échelle pour pouvoir comparer, classer. L'évaluation se distingue du contrôle et de l'audit.

L'évaluation constitue une donnée intrinsèque à tout acte éducatif. Dans les pratiques professionnelles, elle adopte différentes modalités : évaluation diagnostique, formative ou formatrice, sommative, normative, etc. en fonction des besoins du maître, du cadre ou de l'institution pour mesurer, à partir de critères et d'indicateurs objectifs, l'efficacité des actions et le niveau de performance atteint au regard des objectifs fixés.

D'autre part, l'évaluation concerne différents objets et vise des finalités diverses. On distinguera alors, dans le système éducatif, l'évaluation des acquis des élèves de celle des personnels et des établissements d'enseignement (*Écoles ou Établissements Publics Locaux d'Enseignement - EPLE*) ; l'évaluation de l'état d'un système de celle d'une démarche ou encore d'une politique publique.

L'évaluation participe du pilotage de la formation des élèves pour que cette dernière réponde avec plus d'efficacité et même d'efficience aux objectifs fixés par la Nation.

Évaluer, c'est apprécier la performance en comparant les résultats obtenus aux objectifs assignés, tout en tenant compte du contexte et des moyens mis en œuvre. L'évaluation est suivie de préconisations. Elle s'inscrit

dans un processus global (les personnels, la carrière, la stratégie éducative, un système) et vise à l'auto-évaluation. Évaluer permet ainsi de responsabiliser : le projet d'académie, le projet d'école, d'EPLÉ ou de circonscription, de service... « *L'évaluation ne doit être qu'un instrument au service de davantage de démocratie et de concertation, un outil d'aide à la négociation et à la décision.* »²

POURQUOI ÉVALUER LES ENSEIGNANTS ?

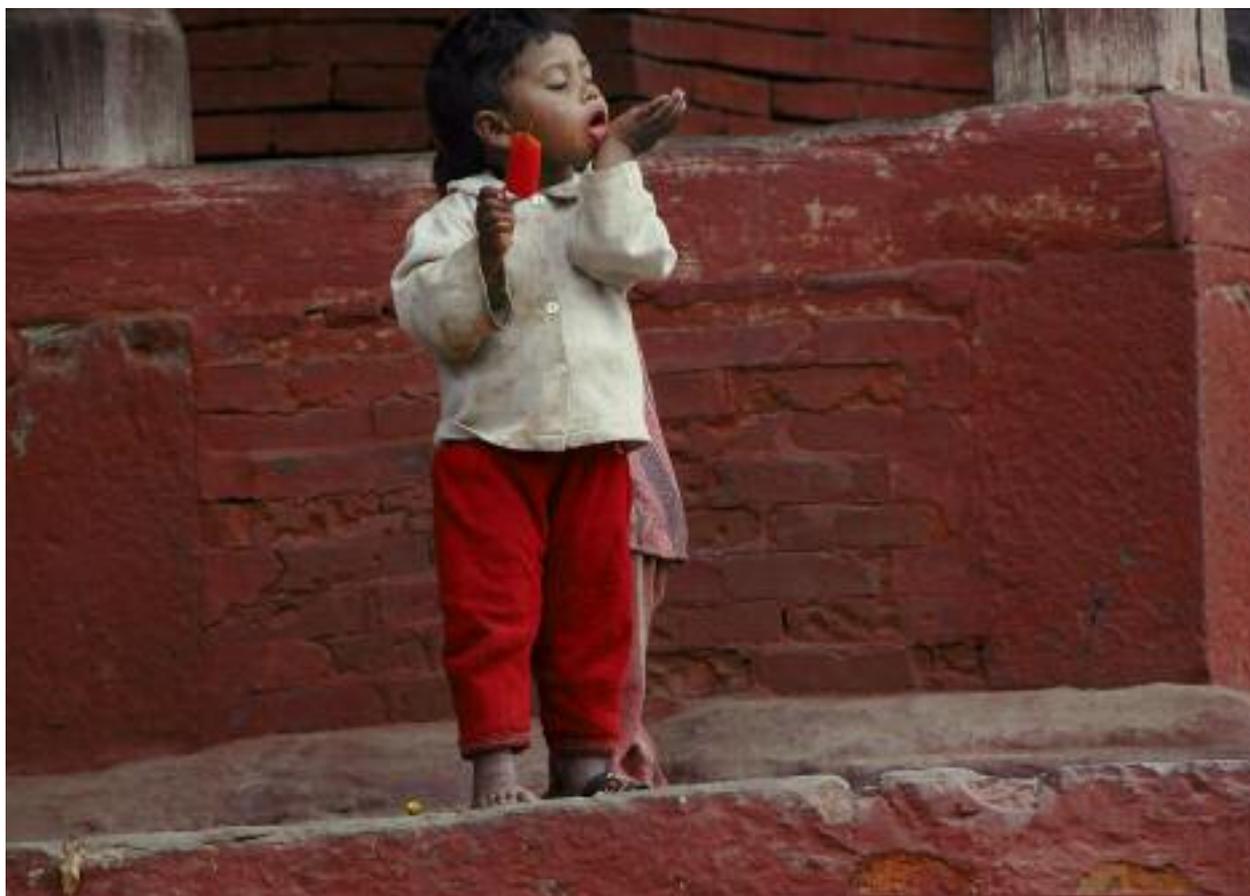
L'évaluation constitue un acte qui permet d'apprécier la façon dont travaille l'enseignant au regard de ses obligations. À ce titre, il relève du *rendre compte* de l'exercice des missions. L'évaluation se fonde sur l'observation d'une situation pédagogique, de la *réalité vivante et humaine de l'enseignement*³, suivie d'un entretien individuel. Elle fait l'objet d'un acte écrit, le rapport d'inspection, pièce officielle qui est constitutive du dossier professionnel de l'enseignant. Cette évaluation est ensuite traduite sous la forme d'une notation pédagogique qui, avec la notation administrative annuelle proposée par le chef d'établissement, constitue un des éléments pris en compte pour l'avancement de carrière du fonctionnaire. L'évaluation des personnels enseignants des premier et second degrés poursuit quatre objectifs :

- contrôler la qualité du système éducatif et l'améliorer, c'est-à-dire favoriser l'atteinte de ses objectifs, notamment à travers les progrès et les comportements des élèves, et porter remède à ses points faibles ;
- conseiller, guider, aider et permettre une réflexion individuelle et collective sur les pratiques enseignantes et sur leur efficacité au regard de cette qualité ;
- encourager et faciliter des parcours à la fois positifs et valorisants pour les personnes et utiles à l'atteinte des objectifs de l'École ;
- reconnaître et valoriser l'effort et la réussite, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs.⁴

Ces objectifs sont au cœur des missions des corps d'inspection.

QU'ÉVALUE-T-ON ?

Pour mettre en œuvre ces principes, les pratiques des corps d'inspection ont connu des évolutions. Ainsi, en une vingtaine d'années, est-on passé d'une inspection centrée sur le contrôle de l'action pédagogique des enseignants et formalisée par un rapport consacrant une large place à la conformité aux instructions stipulées dans les programmes d'enseignement, à une évaluation de l'action pédagogique de l'enseignant dans la classe, tou-



jours fondée sur la mise en œuvre des contenus des programmes mais, surtout, sur l'examen attentif des résultats des élèves et des compétences acquises.⁵ Au-delà de l'engagement du professeur, ce sont ses compétences à placer les élèves en activité d'apprentissage, à construire les acquis et à en mesurer l'effectivité qui font l'objet d'une analyse, ainsi que son investissement dans des actions interdisciplinaires et des dispositifs à caractère transversal. Ces bases d'analyse sont précisées dans la circulaire sur les missions du professeur exerçant en collège, en lycée d'enseignement général et technologique ou en lycée professionnel : exercer sa responsabilité au sein du système éducatif, exercer sa responsabilité dans la classe et exercer sa responsabilité dans l'établissement.⁶ Pour les enseignants nouvellement recrutés, les corps d'inspection s'appuient sur le cahier des charges de la formation des maîtres en IUFM qui énonce dix compétences à maîtriser en vue de la titularisation (arrêté 2006).

Afin de mobiliser les enseignants sur les objectifs professionnels référés à ces missions, les corps d'inspection ont progressivement renforcé le pilotage de leur discipline ou de leur domaine en réunissant les équipes d'un même établissement ou de plusieurs établissements au terme d'une série d'inspections individuelles, réunion à laquelle sont invités les personnels de direction qui ont la charge du pilotage pédagogique au sein des EPLE.

Les objectifs plus spécifiques liés au contexte académique pour chaque discipline font aussi souvent l'objet d'une communication en début d'année. Cette feuille de route précise, s'agissant de l'évaluation des enseignants, et au-delà des enseignements, les objectifs suivants : les champs d'observation et d'analyse, les attentes et les conditions de leur réalisation.

L'évaluation des enseignants constitue un acte essentiel qui relève à la fois du contrôle, du conseil et de l'accompagnement des personnels. À ce titre, elle participe du pilotage de la discipline, de l'enseignement et des ressources humaines, composante du pilotage pédagogique et stratégique de l'académie.

ÉVALUATION DES EPLE

L'émergence de la notion d'évaluation, s'agissant de l'EPLE, est consécutive à plusieurs décisions.

La première concerne la création même de l'établissement public avec l'instauration d'un Conseil d'administration, d'un budget propre et, conséquence de ce renforcement de l'autonomie, d'un projet d'établissement qui fixe les priorités (objectifs) pédagogiques et organisationnelles.

Pour l'Académie d'Aix-Marseille, l'application CAP (*Connaissance Académique Partagée*), accessible sur le site académique⁷, comporte de nombreuses données favorisant la définition d'indicateurs. Ces derniers ont bien

comme premier objectif d'aider au pilotage interne de l'établissement, mais ils aident également à un pilotage de dimension territoriale (ce sont des indicateurs précieux pour les recteurs et les *Inspecteurs d'Académie-Directeurs des Services Départementaux de l'Éducation Nationale - IA-DSDEN*). Ils permettent une approche systémique, si on considère un établissement comme une organisation dans un environnement donné qui, avec un certain mode de fonctionnement, mobilise des ressources pour viser un certain type de résultats.

La deuxième renvoie à l'application de la LOLF (*Loi Organique relative aux Lois de Finance*) avec, pour l'Académie d'Aix-Marseille, l'élaboration des PAPA (*Projets Annuels de Performance Académiques*) qui transposent dans le contexte singulier de l'académie les objectifs du *Projet Annuel de Performance du Ministère - PAP*. Ces PAPA fournissent aux établissements les références pour construire le PAPÉtablissement, contrat d'objectifs souscrit avec la tutelle académique qui constitue le noyau dur de leurs propres projets d'établissement.

Ainsi, l'évaluation des EPLE concerne aussi bien le pilotage interne (faisant appel à des normes et à des valeurs et visant des résultats), que l'évaluation externe, par les pilotes du système et par les usagers. En outre, la mise en place de la LOLF fixe une obligation de résultats et non plus seulement de moyens à l'ensemble du système. Et, dans chaque établissement, un contrat d'objectifs définit des buts à atteindre à une échéance pluriannuelle (trois ans pour l'Académie d'Aix-Marseille). Des indicateurs, précisés dans le contrat, doivent permettre d'apprécier l'atteinte des objectifs.

L'évaluation constitue un des marqueurs du passage d'un système administré à un système piloté dont les caractéristiques sont les suivantes⁸ :

Système administré	Système piloté
Des ressources allouées sur la base de règles uniformes.	Des ressources allouées sur la base d'analyses (diagnostic, objectifs, actions...).
Des contrôles de conformité (normes) établis au niveau national.	Des évaluations régulières des dispositifs, des pratiques pédagogiques, des projets, des équipes, appuyées par des études et par les résultats obtenus par les élèves.
Des évaluations se limitant aux résultats des élèves.	Un dialogue suivi et permanent.
Un dialogue de gestion faible.	Une organisation au service de la réalisation des objectifs.

Le Plan de Travail des corps d'inspection (PTA) comporte un volet relevant de l'Ambition 6 du Projet de l'Académie d'Aix-Marseille : « Moderniser la gestion académique au bénéfice des objectifs pédagogiques et éducatifs » avec la mise en œuvre de l'évaluation collective des établissements.

Ce dossier est piloté par un groupe présidé par le recteur et animé par les doyens des corps d'inspection territoriaux (IA-IPR et IEN second degré).

À la rentrée scolaire 2009, après une expérimentation réalisée lors de l'année 2008-2009 dans deux lycées de l'académie, le recteur a décidé d'engager une évaluation collective des EPLE. L'objectif visé est de contribuer à l'amélioration des performances pédagogiques et éducatives de chaque établissement. Il est prévu d'en évaluer 35 chaque année, ce qui permettra d'évaluer tous les établissements de l'académie (collèges, lycées professionnels, lycées généraux, technologiques et polyvalents) en neuf années.

Le protocole prévoit que, une fois les établissements choisis, ces derniers effectuent une autoévaluation qui doit impliquer la communauté éducative et être présentée au Conseil d'administration. L'autoévaluation se fonde, à partir des objectifs du PAPétablissement, des indicateurs et des actions, sur leur analyse et sur l'organisation de l'établissement mise en place pour permettre l'atteinte des objectifs. Outre les aspects liés à la mise en œuvre de l'autoévaluation, des évolutions envisagées sont sollicitées.

Ce document, complété par le diagnostic réalisé par le chef d'établissement, les indicateurs de PAPét, de CAP et IPES, est transmis pour être analysé en externe par une équipe d'évaluateurs (trois ou quatre dont deux inspecteurs pédagogiques, un personnel d'encadrement administratif du rectorat proposé par le recteur et/ou un représentant de l'Inspection académique). Cette équipe se déplace dans l'EPLE pendant une journée au cours de laquelle elle conduit plusieurs entretiens avec le chef d'établissement, l'équipe de direction, des enseignants membres du conseil pédagogique, des personnels d'éducation, des élèves, des parents, des personnels ou organismes choisis en fonction de leur implication dans les objectifs du contrat.

Enfin, l'équipe d'évaluateurs rédige un rapport assorti de préconisations qui peut donner lieu à un débat contradictoire.

D'autres académies ont retenu des protocoles et des procédures différents. Toutefois, et quel que soit le choix opéré, l'objectif réside bien dans le renforcement de la performance des unités d'enseignement que constituent les EPLE.⁹

POUR CONCLURE

Les cadres de l'Éducation Nationale sont positionnés en première ligne pour relever le défi de l'amélioration de la performance de l'École. L'évaluation constitue à ce titre



une composante essentielle du pilotage stratégique de la politique éducative, la gouvernance, qui ambitionne l'accroissement de l'efficacité du système éducatif au service du projet de la Nation en matière de formation de ses enfants. L'évaluation n'est qu'une étape dans un processus ambitieux. En effet, dans un autre contexte, « *que penserait-on de l'évaluation d'un système de soin qui reconnaîtrait ne pas pouvoir conclure sur l'amélioration de la santé des malades ?* »¹⁰ C'est par l'action collective que passe la réussite, celle de tous les élèves, et qui constitue la raison de notre engagement.

Notes

¹ François Perret, intervention prononcée le 5 mai 2009 dans le cadre de la réunion nationale des corps d'inspection à Paris, Université de la Sorbonne.

² Alain Michel, Évaluer pour piloter, réflexion sur le cas français, résumé in Dossier *L'évaluation des systèmes éducatifs*, Revue internationale d'éducation, Sèvres, n° 26, juin 2000, pp 19-29.

³ François Perret, op.cit.

⁴ *L'évaluation des pratiques enseignantes dans les premier et second degrés*, L'avis du HCcé, 2003, consultable sur le site HCEE <http://cisad.adc.education.fr/hcee/publications-2003.html>.

⁵ *Pour l'enseignement obligatoire, école et collège : Socle commun de connaissances et de compétences*, Décret n° 2006-830 du 11 juillet 2006.

⁶ Circulaire n° 97-123 du 23 mai 1997 : *Mission du professeur exerçant en collège, en lycée d'enseignement général et technologique ou en lycée professionnel*.

⁷ Adresse du site académique : <http://www.ac-aix-marseille.fr>.

⁸ Xavier Turion, intervention *Pilotage et management dans la fonction publique : la nouvelle donne*, ESEN, 12 juin 2009.

⁹ Pour en savoir plus sur l'évaluation des EPLE on peut consulter le site de l'École Supérieure de l'Éducation Nationale - ESEN : <http://www.esen.education.fr>.

¹⁰ Roger-François Gauthier, *L'évaluation dans le système éducatif français : la grande incantation ?*, in Dossier Évaluation, Les Cahiers de l'Éducation, octobre 2006, pp. 7-8.

Michel Motré - Inspecteur pédagogique régional d'arts plastiques - Académie d'Aix-Marseille - France.