

## L'arroseur arrosé

Claudie Asselain-Missenard

Comme toujours, ma rubrique sort du strict cadre de l'enseignement des mathématiques. Après m'être penchée dans PLOT 7 sur l'art difficile de noter les élèves, je me pose des questions sur celui, encore plus difficile, d'évaluer les enseignants. Bien entendu, les propositions faites n'engagent en rien l'APMEP. Ce sont des suggestions personnelles destinées à ouvrir le débat entre les adhérents.

Vous voilà redevenu tout petit, en culottes courtes. Il s'est annoncé, il y a quelques jours. Le chef d'établissement, mi-compatissant, mi-complice, est venu vous le dire dans le creux de l'oreille. L'inspecteur se déplace pour vous.

Une montée d'adrénaline : « Zut alors, à cette période de l'année ! La barbe, je suis dans les parties du programme que je n'aime pas vraiment, celles que j'avais gardées pour la fin. » Compatissants, les collègues en rajoutent une couche : « Tu ne vas pas être inspecté avec les secondes B tout de même ? » Si justement. « Oh mon pauvre, dire que ça fait trois mois qu'ils ne font plus rien... »

Pourquoi ce qui devrait être quelque chose de tout naturel, un échange de vues entre un acteur de terrain et son supérieur hiérarchique au plan pédagogique, produit-il immanquablement chez nous ce genre de

réaction angoissée, de régression infantile ?

Cela tient probablement à la façon dont sont organisés les semblants de contrôle exercés par l'Institution sur le petit personnel enseignant. Voyons cela de plus près.

### **Pourquoi un contrôle est-il nécessaire ?**

On pourrait imaginer, et ce ne serait pas très différent de ce qui se passe actuellement, que, une fois recruté, l'enseignant a toute latitude pour mener son travail à sa guise. Un programme, quelques textes directeurs, et vogue la galère. Ce fonctionnement, basé sur une confiance déléguée à vie, pourrait paraître satisfaisant. Il peut l'être pour presque tout le monde. Il ne l'est pas pour les deux extrêmes. D'une part, pour la petite frange (minime mais elle existe et elle est nuisible pour toute la profession) de ceux qui ne font pas leur travail correctement, et qu'il faudrait pouvoir aider à reprendre le droit chemin. D'autre part, pour ceux qui, aux yeux de tous, s'investissent de façon hors du commun, et auraient droit à une reconnaissance réelle de la part de l'institution.

### **Les modalités actuelles et leurs insuffisances**

Même avec de la bonne volonté, l'inspection telle que nous la connaissons ne peut pas jouer efficacement ce rôle de contrôle.



Les corps d'inspection sont investis de nombreuses missions : recrutement, formation initiale et continue, animation pédagogique, responsabilité des concours et examens. Les visites individuelles aux enseignants n'en sont qu'une des facettes. Les personnels pour assurer ces tâches sont en nombre insuffisant. Les visites sont si rares, le professeur a tellement pris l'habitude d'être maître à bord, d'être celui qui note et non celui qui est noté, qu'il se retrouve infantilisé, mal à l'aise devant ce renversement des rôles. Et il peut même arriver que l'inspecteur joue de cette peur primaire, et au lieu de susciter une libre discussion entre adultes, prenne soin de faire sentir qui est le maître et qui est le subordonné.

Ensuite, il y a la qualité des évaluateurs. Pour que les professionnels que nous sommes, bien au fait de notre métier, acceptent leur nécessaire évaluation, il faut que les évaluateurs possèdent à l'évidence des qualités et des compétences hors du commun : une connaissance approfondie des difficultés du métier, des qualités humaines importantes, une intelligence des situations et des personnes, une claire conscience des évolutions d'un métier changeant. Ce qui est d'autant plus difficile que les membres des corps d'inspection sont souvent éloignés de la pratique directe du métier depuis des années. C'est pourtant nécessaire pour que l'inspection soit un événement simple et naturel dans une carrière et perde ce caractère désagréable qui l'accompagne trop souvent actuellement.

Enfin, les modalités des visites ne sont pas satisfaisantes.

Juger de la qualité du travail de quelqu'un, bien souvent sur les dix années précédentes, en le voyant œuvrer une heure en classe et en lui consacrant, dans le meilleur des cas, une heure d'entretien, est-ce vraiment raisonnable ?

Comme cela ne l'est pas, l'incidence de la note attribuée à chacun est extrêmement minime. Du coup, elle cumule les inconvénients : inefficace parce que minime et quand même injuste quand elle entre en jeu. Elle joue sur la vitesse d'avancement donc sur la feuille de paie, rendant inacceptables les écarts entre celui qui n'a pas été noté depuis quinze ans et celui qui l'a été, par hasard, régulièrement tous les deux ans.

Trop rarement modifiée, perçue comme trop aléatoire, elle n'est pas une incitation à bien faire ; heureusement, il y en a bien d'autres dans ce métier.

Un tel système, qui laisse le hasard présider aux déroulements de carrière, ne parvient pas à distinguer le mérite et n'arrive pas à empêcher de nuire quelques personnels peu consciencieux, n'est pas satisfaisant.



### Le secret de Polichinelle

Pourtant, évalués, nous le sommes à longueur de temps. Et par des évaluateurs autrement difficiles que nos inspecteurs. Nos élèves nous jugent, nous jaugent. Ils secrètent une sorte de nuage qui accompagne le professeur et se transmet y compris aux générations futures : la réputation.

Il suffit d'écouter (en faisant semblant de ne pas vouloir, la déontologie, vous savez bien...) les réactions des élèves quand une classe prend à la rentrée connaissance des noms de ses enseignants. Et leurs interrogations dans les rangs « Tu l'as déjà eue ? Elle est comment ? » avant de rentrer dans une salle pour la première fois.



Dans un établissement, tout le monde, élèves, professeurs, administratifs, surveillants, parents connaît les « bons » profs, les profs « à problèmes », les actifs, les cossards, les moteurs, les mous... Alors, n'y aurait-il pas moyen de recueillir ces données, de faire condenser sur quelque filtre révélateur cette espèce de brouillard

qui nous suit, nous nuit ou nous aide selon les cas ?

Deux questions se posent : cette information informelle est-elle pertinente, et si oui, comment s'y prendre pour la recueillir ?

A la première question, je réponds oui. Les élèves, *pris en nombre*, sont de bons juges. Ils ne le sont pas *individuellement* car les relations personnelles introduisent des composantes affectives parasites dans leur jugement. Mais ce qui se dégage du groupe important d'élèves qu'on nous confie, une fois enlevés les extrêmes (ceux qui vous détestent et ceux qui vous adorent), est une donnée assez fiable. Et c'est en grande partie cette donnée qui fabrique la perception qu'ont les adultes (parents, collègues, supérieurs administratifs) de votre travail.

On pourrait demander à toutes les parties prenantes d'un établissement (profs, surveillants, élèves, parents, agents de service...) de classer les enseignants dans un tableau à 5 cases (A : le « bon » prof, B : le prof qui fait consciencieusement son métier, C : le prof qui ne se fatigue pas vraiment, D : le prof qui ne fait pas son boulot, plus une case « je ne sais pas »). Je pense sérieusement que le profil ainsi dégagé donnerait une vraie information.

Mais effectuer vraiment un tel recueil pose de gros problèmes. On est typiquement dans un cas où recueillir les données risque de fausser ces données elles-mêmes. Des élèves, on peut craindre un mauvais usage de ce pseudo-pouvoir qu'ils auraient soudain l'impression d'avoir sur leurs enseignants. Des enseignants, on peut craindre une dérive vers des comportements démagogiques. Et on ne peut pas faire totalement confiance à nos supérieurs hiérarchiques : tous ne sont pas à même d'utiliser avec

discernement un tel moyen de pression. Mal utilisé, il risque de fragiliser gravement une profession déjà en proie au doute.

Les enseignants du supérieur (et encore plus dans les Grandes Ecoles) utilisent le questionnement direct des élèves pour évaluer leur enseignement. Mais ils le font avec prudence (en particulier dans la diffusion de l'information recueillie) et s'adressent à une classe d'âge dont on peut attendre une certaine maturité.

Tout en le regrettant, je ne crois pas souhaitable de mettre en place un tel questionnement « officiel » des élèves sur leurs enseignants. Et encore moins, un questionnement des parents (reflet de leurs enfants) ou des collègues ! C'est tellement à contre-culture pour les enseignants français que j'entends d'ici le tollé provoqué juste par le fait de se poser la question...

Par contre, à titre individuel, il n'est pas interdit de tenter pour soi l'expérience de temps en temps. Le retour venant des élèves est parfois surprenant...et instructif.

### Mais alors, que faire ?

Si on ne peut ni ne veut introduire des modalités révolutionnaires dans l'évaluation des enseignants, on peut quand même souhaiter certaines améliorations.

Premier espoir : on peut rêver d'un corps d'évaluateurs, plus proches, plus nombreux que ne le sont les actuels IPR-IA, connaissant individuellement les administrés, n'ayant pas avec eux uniquement des rapports hiérarchiques mais des échanges réels sur leur métier et leur pratique quotidienne. Des gens que l'on ne rencontrerait pas seulement pour l'évaluation, mais aussi dans le cadre de groupes de travail locaux,

sur des thèmes qui préoccupent les enseignants. Ils interviendraient en cas de besoin, pour un collègue en difficulté, pour répondre à une demande d'équipe... Dans certaines académies, un tel fonctionnement est déjà en place ; c'est loin d'être le cas partout.

Dans cette optique, les responsables de l'évaluation ne seraient pas coupés des réalités du terrain : ils exerceraient partiellement cette fonction et continueraient à enseigner par ailleurs.

De plus, l'exercice même de la fonction pervertit sans doute : plus on l'exerce et moins on devient capable de bien l'exercer. Ce devrait donc être une délégation d'autorité temporaire et non à vie.

Un tel fonctionnement a un coût, et n'est pas une dépense prioritaire par rapport à beaucoup d'autres besoins. C'est plus facile à imaginer qu'à mettre en place. N'empêche, ce serait plus satisfaisant !

Ensuite, une urgence : faire porter l'évaluation non sur une heure de cours donnée (qui peut être plus ou moins propice), avec une classe donnée (qui peut être plus ou moins réceptive), un jour donné (où on peut être plus ou moins en forme), mais sur l'ensemble du travail fourni.



Il suffirait de quelques outils. Chaque professeur pourrait être tenu à un rapport d'activité annuel de quelques pages. L'enseignant y consignerait un bref rapport sur chacune des classes dont il a eu la responsabilité, sur ses activités hors enseignement, sur les projets dans lesquels il s'est impliqué, sur les outils (livres, manuels, site Internet, logiciels...) qu'il utilise, sur ses difficultés ou ses points de satisfaction. Ces rapports écrits des années précédentes seraient une base de discussion en cas de visite. Ils permettraient à celui qui juge de se faire une idée plus complète de la personne qu'il évalue. Leur consultation aiderait aussi l'inspection débordée à faire un planning de visite mieux ciblé sur les extrêmes.

D'autres outils peuvent être utilisés : récemment un inspecteur de physique, venant visiter une collègue, avait demandé à voir ce jour-là des copies d'élèves corrigées, des bulletins d'élèves pour prendre connaissance des annotations mises, ainsi que la gamme de notes utilisées, les textes de devoirs proposés dans les diverses classes et pas seulement celle où a lieu sa visite. Un tel souci de prendre en compte le travail de l'enseignant dans d'autres dimensions que l'heure de cours me paraît louable. Certains en ont rigolé, ont jugé cet inspecteur ou néophyte (ce zèle lui passera bien

vite) ou tatillon (qu'est-ce qu'il lui faut encore, l'enregistrement des interventions en conseil de classe ?). Moi, je pense qu'il faisait juste son métier.

Enfin un point important : l'inspecteur se devrait d'évaluer non seulement des individus, mais des équipes. C'est en effet une dimension importante de notre métier que cette aptitude à échanger, à mettre en commun les ressources, à ne pas s'isoler dans sa façon de faire mais d'enrichir sa pratique au contact de celle des autres. Même si par nature, certains sont plus enclins que d'autres à travailler seuls, le travail en équipe est le meilleur garant d'une pratique non figée, analysée à plusieurs et toujours en devenir. Toute visite dans un établissement pourrait comporter une réunion de l'ensemble des enseignants de la discipline, pour évaluer la nature des échanges, le rôle des uns et des autres dans cette équipe, inciter et encourager les professeurs à travailler dans ce sens.

Même si rien ne nous empêchera d'avoir la peur au ventre le jour J, une telle évolution des modalités permettrait de se sentir simplement plus adultes et plus sereins devant une demande, somme toute légitime, de la Puissance Publique qui veut savoir si placer l'argent du contribuable sur notre fiche de paie est un choix judicieux.

---

## Courrier des lecteurs

Nous avons reçu d'André Revuz, professeur honoraire à l'université Paris 7, la réaction ci-dessous.

Chers collègues,

J'ai beaucoup apprécié votre article sur la notation dans le dernier numéro de PLOT.

Il est clair que la notation pose de nombreux problèmes et qu'on peut souvent craindre de ne pas les aborder avec toute la lucidité souhaitable ([...]). Ce que je pense, c'est que finalement la notation chiffrée avec son apparence de précision et d'impartialité est une manière pour le correcteur de se protéger au moment où il prend sa décision. Mon expérience des examens à la Fac, c'est que je savais très bien ce qu'était pour moi le niveau « raisonnable » pour être reçu, et que les barèmes et l'évaluation des réponses devaient se plier à ce sentiment qu'on pourrait certes qualifier d'arbitraire, mais qu'au total je pense plus juste qu'une application prétendument impartiale d'un barème fixé *a priori*.

