



L'évaluation interne et externe des établissements : une opportunité ou un piège ?

Le Conseil d'Evaluation de l'Ecole (CEE) créé pour remplacer le CNESCO, trop indépendant du ministre sans doute, a présenté le 6 octobre 2020 la plateforme OAPE <https://oape.adc.education.fr/oape/> destinée aux auto-évaluations des établissements scolaires.

Les évaluations internes puis externes y sont présentées comme coopératives mais elles sont d'abord dirigées par la Rectrice et par le chef d'établissement.

Les ateliers 3 et 6 du Grenelle de l'Education ont aussi mis en avant cette nouvelle procédure.

C'est donc une énième commande ministérielle grandement formatée à laquelle nous devons répondre dans l'urgence.

Elle fonctionne sur le principe du « management participatif » en nous impliquant dans un processus dont nous ne maîtrisons ni les moyens, ni les véritables fins.

Il s'agit en fait de fabriquer notre consentement à la subordination totale de notre métier au proviseur-manager ainsi qu'aux restrictions budgétaires.

Le cynisme pousse même jusqu'à nous y faire contribuer pour légitimer ces logiques dans la même logique que le projet d'évaluation locale en lycée.

Le biais majeur de cette évaluation des établissements est l'interdiction qui nous est faite de discuter des moyens ou des conséquences scolaires, psychologiques et sociales de la pandémie.

Toute amélioration devrait être réalisée en interne à moyens constants.

Ce qui sous-entend que nous ne ferions pas assez, ni assez bien alors que nous nous exténuons à maintenir la qualité de ce service public surtout dans le contexte sanitaire de la Covid.

Ce nouvel outil managérial cherche à nous faire croire qu'il s'agirait de simplement réorganiser notre travail, qu'il suffirait de travailler autrement pour solutionner tous les problèmes de l'Ecole.

C'est toujours plus simple en effet de nous culpabiliser et de nous faire porter toutes les responsabilités plutôt que de financer les services publics à la hauteur de leurs besoins.

Si l'on suit notre ministre, nous aurions même trop de moyens.

Ainsi Jean-Michel Blanquer a rendu, en janvier 2021, 200 millions d'euros qui étaient pourtant alloués dans le budget de l'Education nationale pour 2020.

Réflexions critiques sur le diaporama de la DSDEN de Gironde dans sa version validée du 2 octobre 2020 (en pièce-jointe).

La présentation institutionnelle pose d'abord les finalités de cette nouvelle évaluation qui s'ajoute déjà à celles du projet d'établissement et du contrat d'objectifs.

Cette évaluation supplémentaire est présentée comme une « aide aux établissements ».

Que recouvre ce mot « aide » : « une actualisation du projet d'établissement ou son changement à partir des conclusions des évaluations à mener et un outil au service de la politique de la contractualisation ».

S'il faut passer un contrat pour être aidé, ce n'est pas un secours désintéressé, cela sous-entend des contreparties en échange.

Petit historique sur la mise en place de la « politique de contractualisation » dans l'Éducation nationale :

Ces contrats sont nés avec la mise en place de la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finance) en 2001. Ils sont obligatoires pour l'établissement depuis 2005.

Cette loi introduit la « culture de la performance » et de la responsabilité dans la gestion publique.

Elle cherche à rationaliser les dépenses (faire des économies) en substituant une logique des résultats à une logique de moyens.

Ces contrats visent à attribuer des moyens aux établissements scolaires en fonction de leur « valeur ajoutée », leur rentabilité mesurée par des indicateurs de performance lors d'évaluations successives.

La politique du chiffre est pourtant contre-productive, elle privilégie les effets de communication à l'efficacité de l'action.

Combien de chiffres sont maquillés pour atteindre les objectifs fixés ?

L'amélioration pérenne des réussites ne se juge pas sur le court terme.

Cette logique contractuelle est tronquée parce qu'elle n'engage réellement que l'une des parties... nous. C'est donc d'abord un outil de culpabilisation locale, une pression supplémentaire d'injonction à réussir à court terme et de faire toujours mieux, toujours plus... mais avec davantage d'élèves et moins de moyens.

On nous renvoie la gestion de la pénurie et sa responsabilité.

A travers cette nouvelle démarche, il s'agirait d'améliorer :

« - les conditions de réussite collective et individuelle des élèves,

- les conditions d'exercice des personnels,

- le bien-être de chacun dans les établissements. »

En lycée, avec des taux de réussite au baccalauréat passé de 61,7 % en 1967 (avec 32 % de mentions) à 93,8 % en 2021 (avec 69,5 % de mentions), ne faut-il pas plutôt se féliciter et célébrer une telle élévation statistique du niveau scolaire ?

Pour nos conditions d'exercice et notre bien-être, il y a effectivement beaucoup à redire et à faire surtout depuis la mise en place erratique de cette réforme du baccalauréat.

Quelles démarches sont à mettre en place (vignettes 2 et 3) ?

- Mesurer le niveau des résultats et relier ces résultats à l'utilisation des marges d'autonomie, aux pratiques, aux organisations, aux choix opérés.

Cela risque d'être compliqué avec la réforme du baccalauréat mise en place très récemment puis avec le confinement qui en a faussé les résultats.

Comment mesurer les effets sur le niveau des résultats de changements qui ne sont pas encore advenus (les épreuves de spécialité en Terminale) ?

Sans résultats tangibles et sans recul, cela n'a pas de sens.

Nous n'allons pas non plus faire le bilan des résultats du lycée avant la réforme de 2019 car c'est son organisation profonde que cette dernière modifie notamment avec la mise en place des spécialités.

- Situer la valeur ajoutée de l'établissement, compte tenu de son contexte.

Le terme de « valeur ajoutée » n'est pas anodin. Il est symptomatique de l'immixtion de logiques comptables et managériales du monde de l'entreprise dans nos services publics.

En prenant la définition du gouvernement :

<https://www.economie.gouv.fr/facileco/definition-valeur-ajoutee>

la valeur ajoutée correspond à « la richesse produite lors du processus de production, la valeur ajoutée traduit le supplément de valeur donné par l'entreprise par son activité (le travail) aux biens et aux services en provenance des tiers. Elle se répartit ensuite entre revenus du travail, revenus du capital, et prélèvements par l'État ».

On la calcule en retirant le coût des consommations intermédiaires au chiffre d'affaire.

Cela va donc être difficile d'effectuer cette soustraction au montant des ventes annuelles que nous avons effectuées.

L'école ne vend pas du savoir, elle enrichit celles et ceux avec qui elle le partage.

On constate ici la remise en cause du cadre national de l'Ecole car c'est plutôt par rapport à des critères objectifs nationaux que l'on devrait évaluer le lycée.

L'identité d'un établissement est surtout conditionnée par l'origine sociale des élèves et les spécialités qui y sont proposées (options rares, classes préparatoires...).

- Proposer collectivement des axes de travail et les mettre en œuvre.

On ne peut qu'apprécier l'aspect collectif et pas unilatéral envisagé. Nous n'y sommes plus habitués.

On s'interrogera néanmoins sur le sens du « mécanisme d'apprentissage collectif ».

Il s'agirait de donner du « sens collectif à l'action ».

C'est vrai que la répartition des heures de marge insuffisantes de la DGH y invite énormément.

Pas certain que cela renforce « non plus le sentiment d'appartenance » si ce n'est par un réflexe grégaire, à une discipline mise en concurrence avec toutes les autres ou pour défendre un poste menacé.

Quelle auto-évaluation (vignettes 4 à 7) ?

Elle devra avoir lieu à la fin de l'année civile.

Elle sera participative mais encadrée par l'incontournable « comité de pilotage » (là encore c'est un terme entrepreneurial regroupant des décideurs pour arbitrer la conduite d'un projet) et irriguée par des commissions de travail.

Elle est bornée par les projets académiques, d'établissement, le contrat d'objectifs, les statistiques académiques sur l'établissement et le guide de l'auto-évaluation... cela limite fortement le cadre dans lequel peut s'épanouir le participatif ainsi que nos réelles possibilités de réflexions et de propositions.

Elle recevra l'aide d'un inspecteur référent, des services académiques et/ou de la collectivité territoriale. Quelles compétences possèdent le département (collège) et la région (lycée) pour s'immiscer dans le fonctionnement pédagogique d'un établissement scolaire ? Cette intrusion n'est pas nouvelle car elle a débuté avec les contrats d'objectifs tripartites.

Il est bon de rappeler pourtant que le département et la région financent la construction, l'équipement et l'entretien des établissements. Ce n'est pas un cadeau qu'elles nous font et pour lequel nous leur serions redevables.

Elles appliquent seulement la loi de décentralisation du 7 janvier 1983 grâce à une partie de nos impôts. C'est donc à elles de rendre des comptes sur l'utilisation qu'elles font des deniers publics et pas l'inverse.

Les composantes de l'établissement sont déclinées en quatre pôles (l'aspect pédagogique (« apprentissages »), la vie de l'élève (« climat scolaire »), les relations internes et les relations externes qui doivent être questionnés selon une liste d'interrogations déjà établie.

L'auto-évaluation aboutira à un rapport, présenté seulement pour information (il ne sera donc pas voté par la seule instance démocratiquement élue du collège ou du lycée) au conseil d'administration.

Ce rapport comporte de nombreux éléments préétablis à nouveau même si le point 3 prévoit que l'on puisse évoquer des aspects supplémentaires non recensés dans la trame institutionnelle.

Il doit déboucher sur une « stratégie » et des plans d'actions et de formation.

L'évaluation externe (vignettes 8 à 12).

Elle est définie par tout ce qu'elle n'est pas... ce qui laisse circonspect sur ce qu'elle peut donc être.

Un regard extérieur permettrait « d'accroître la capacité de l'établissement à observer son propre fonctionnement ».

Ce second volet de l'évaluation présuppose que nous ne puissions pas nous analyser suffisamment seul en fait.

Quel sera le poids décisionnel de cette évaluation extérieure par rapport à la nôtre ?

Vient ensuite une formule énigmatique de termes qui ne seront pas explicités :

Echanger, aider, soutenir (ce qui signifie que nous ne sommes plus dans une phase de diagnostic mais de remédiation), expliciter (cela fait penser aux hommes politiques qui précisent qu'il faut faire de la pédagogie lorsque l'on est réfractaires à leurs décisions), recommander (c'est plus feutré que le terme blanquérien d'imposer).

Ces évaluateurs seraient deux cadres de l'institution (corps de direction, personnel de direction) auxquels l'on adjoindrait un enseignant... ou un cadre académique ou une personnalité extérieure.

Au moins deux évaluateurs sur trois seraient en fait les *missi dominici* du ministère.

Là encore, tel un slogan publicitaire, quatre mots sont censés les définir :

Mixité (vraiment ? cf la remarque précédente), légitimité (elle est décrétée surtout), disponibilité (à voir), formation (de qui ? par qui ?).

Une charte de déontologie est mise en avant.

Elle est redondante pourtant avec le statut de fonctionnaire du service public qui concerne aux moins deux évaluateurs sur trois.

Deux termes sont en rouge : les « compétences et le professionnalisme » (on imagine mal en effet un évaluateur incompetent) et « responsabilité » (sur quoi ?).

Il est étonnant que ce ne soient pas les qualités cardinales d'impartialité et de transparence qui fussent plutôt valorisées.

Entre mars et juin (en pleines épreuves du baccalauréat au lycée), les évaluateurs externes vont venir observer l'établissement pendant deux ou trois jours dont des cours.

Ce temps paraît très court pour appréhender la réalité du fonctionnement global d'un établissement surtout pour ses aspects pédagogiques (rappelons que la réussite des élèves est la première finalité de ces évaluations).

Ils mèneront ensuite des entretiens individuels ou collectifs avec l'ensemble des acteurs.

Un pré-rapport (relu par le groupe de pilotage académique) sera envoyé au proviseur puis présenté au C.A (qui pourra être élargi, à qui ?).

Le rapport définitif (vignettes 12 et 13).

Il sera synthétique (moins de dix pages) et problématisé avec des « préconisations » et un « calendrier ».

Il sera validé au niveau académique puis communiqué au chef d'établissement. L'établissement aura alors quinze jours pour y apporter des observations.

Cela nous laissera peu de temps pour l'analyser collectivement voire pour l'amender.

Il est bien écrit en rouge que ce rapport est lié à la politique de contractualisation de l'établissement.

C'est donc un nouveau contrat d'objectifs qui est imposé. Pourquoi un tel doublon ?

Quelles seront les conséquences réelles de ces évaluations ?

Nous retirer des moyens si nous ne sommes pas performants ? Ils sont déjà à l'étal.

Nous donner des moyens supplémentaires si nous sommes performants ? Il n'y en a pas davantage.

Le système actuel de répartition des moyens fonctionne en vase clos, si l'on donne davantage aux uns, c'est que l'on a pris davantage aux autres. Donc si nous sommes performants, on nous récompensera en punissant ceux qui l'ont moins été ?

Alors qu'en penser ?

Il est essentiel d'évaluer les pratiques individuelles et collectives d'un établissement pour y réfléchir et améliorer ce qui doit l'être. Il est indispensable de penser et de travailler en synergie.

Des temps d'échanges de pratiques nous font vraiment défaut.

Une partie des heures de notre service devraient servir à cela au lieu des heures de travail bénévole supplémentaires pour échanger avec les collègues entre deux portes.

On pourrait imaginer pour un certifié un service hebdomadaire devant élèves de 15 h et 3 h de travail d'équipe disciplinaire et pédagogique.

Le terme d'auto-évaluation est trompeur car nous ne pouvons vraiment faire de l'introspection et mesurer les résultats de nos actions que si nous les maîtrisons dans leur intégralité.

L'auto-évaluation n'est-elle pas un paravent mensonger pour renvoyer les échecs et les faillites de l'institution à notre seule responsabilité locale et personnelle.

Pour la réussite de nos élèves, nous ne sommes pas responsables de leur diversité d'une année sur l'autre, de leur scolarité antérieure, de leur environnement familial, de leur état d'esprit, de leur comportement, de l'algorithme d'Affelent au collège ou de Parcoursup au lycée.... Leur devenir ne se mesure pas à l'aune des quatre à trois années qu'ils passent au collège ou au lycée. La maïeutique a souvent des résultats différés.

Pour les conditions d'exercice des personnels, nous ne sommes pas responsables du cadre institutionnel (nos statuts), des horaires et des programmes nationaux, des épreuves et des sujets du brevet ou du baccalauréat, des réformes unilatérales qui nous sont imposées, du nombre d'élèves toujours croissant dans nos classes...

N'oublions pas que 7 500 postes ont été supprimés en quatre ans alors qu'il y avait 70 000 élèves de plus dans le second degré.

Pour le bien-être de chacun, nous ne sommes pas responsables du bâti, de l'entretien et de l'équipement de l'établissement, des emplois du temps contraints, du coronavirus...

Exceptée notre liberté pédagogique rabotée, de quelle autonomie réelle peut-on donc discuter ?

Il faudrait créer un « esprit d'établissement » sans avoir du temps de travail institutionnel pour se réunir, sans pouvoir se retrouver convivialement à cause du protocole sanitaire ?

Une communauté se construit au quotidien mais sur le temps long, elle ne s'impose pas, elle nécessite de l'envie, du temps et des lieux de partage.

Seules les préconisations internes et externes intégrées au nouveau projet d'établissement peuvent être dangereuses et contraignantes.

A nous, comme pour le projet d'évaluation local, d'être vigilants, collectifs et solidaires.