

Pilotage mort, syllabus ressuscité, enseignants stigmatisés... mais que fait l'IEN ?

Georges Gauzente

L'année 2006 sera-t-elle l'*annus horribilis* du système éducatif ? Des faits, des affaires, des discours, des décisions, des articles de presse nous interpellent sur la manière dont le système éducatif est conduit, laissant l'impression d'un gâchis de ressources humaines et le sentiment que, face à la complexité ambiante, on en appelle aux archaïsmes et aux préjugés sociaux que l'on croyait révolus. Nous voudrions examiner quelques faits marquants et en comprendre le sens : la publication dans *Le Point* du palmarès des établissements violents, le retour à la syllabique pure et dure dans l'apprentissage de la lecture, l'éviction d'un universitaire apprécié à l'ESEN, le lobbying d'une poignée de néo-conservateurs. Visiblement, dans l'Education nationale comme ailleurs, comme le fait remarquer Philippe d'Iribarne à propos des sociétés contemporaines, « il n'y a pas seulement, en chacune d'elles, juxtaposition du traditionnel, de l'archaïque et du moderne, mais union intime de ces deux éléments. Ce qui, au sein de chaque société particulière, est le plus véridiquement inspiré par des idéaux modernes reste malgré tout imprégné par des manières propres à chacune d'elles de regarder le monde, d'interpréter les

événements, de distinguer les situations, les actions, les positions sociales »¹. La modernité affichée par les responsables du système éducatif, ministres en tête, suivis par un haut encadrement vitrifié par la parole ministérielle, s'expose sans retenue par le discours, la diffusion d'outils (logiciels, DVD, guides...), cependant que les mêmes acteurs donnent en exemple, quand ils ne l'imposent pas, le modèle d'un passé mythifié dont on veut ignorer les fondements inégalitaires, les échecs, les discriminations, la brutalité. Depuis une vingtaine d'années, la tendance était au management par les résultats, la course aux indicateurs, l'obsession des tableaux de bord. On allait voir ce qu'on allait voir : le système, enfin, serait « piloté ». Même la violence était promise au pilotage avec le logiciel SIGNA qui, implicitement, enjoignait aux chefs d'établissement de « faire » un chiffre inférieur. Pour ce qui était de la réalité quotidienne, on ne voulait pas savoir. Patatras ! La presse publie le « palmarès »...

Pilotage est mort

L'avis de décès du logiciel SIGNA, outil de recueil des actes de violence au sein des établissements scolaires, a été signifié par le principal syndicat de chefs d'établissement. Nous ne reviendrons pas sur les péripéties consécutives à la publication par la presse du nombre d'actes signalés, sans référence à la taille des établissements ni à leur contexte de fonctionnement, sans vérification par les journalistes des données². Des chefs d'établissement trop zélés ont vu leur collège ou leur lycée classé parmi les plus violents, d'autres, soucieux de l'image de leur établissement, avaient signalé a minima ou avaient cessé de renseigner le dispositif et ont échappé à la stigmatisation. Les enseignants des établissements en tête du palmarès se sont déclarés trompés, abusés par la publication de statistiques qui les désignent, estiment-ils, comme boucs émissaires d'un dysfonctionnement annoncé en référence à des « résultats » affligeants. Lise Demailly, qui ne fut guère entendue, avait pourtant prévu les risques d'un « pilotage par les résultats », ses effets de stigmatisation des enseignants, jetés en pâture à la presse, disqualifiés au regard des parents. Sa mise en garde mérite d'être rapportée une nouvelle fois³ : *« L'inculcation de l'obligation de résultats par voie bureaucratique ou par agression dans l'espace public produit des effets contre-performatifs. L'agression par l'extérieur (les parents, la presse) délégitime les gouvernements et les chefs auprès des enseignants, qui suspectent chez eux une alliance avec l'extérieur contre eux-mêmes, une défausse de l'obligation de résultats sur ceux « du terrain ». Elle introduit*

¹ D'Iribarne Philippe : *L'étrangeté française*, Seuil, 2006.

² Le quotidien L'UNION de Reims a signalé « 11 actes de violence avec armes » quand il s'agissait de violences sans armes dans un collège de la ville. L'erreur a été reconnue dans un minuscule correctif, sans la moindre excuse.

³ Revue Administration et Education, 2003, n°2 : « *Piloter par les résultats* ». Cet extrait était déjà cité dans notre article, « *Des racines ou des ailes ? propositions pour refonder l'inspection* », publié sur ce site.

aussi un trouble sur la totalité du système normatif et sur les finalités réellement poursuivies par l'institution. La méthode bureaucratique provoque de son côté une dévaluation et une instrumentalisation des procédures d'évaluation formatives, car celles-ci sont suspectées d'être en fait du contrôle déguisé auquel il faut répondre par les conduites de ruse habituelles, propres aux cercles vicieux bureaucratiques ». Les études internationales ont montré que ce mode de gestion suscite la ruse bureaucratique, voire la tricherie, quand il s'agit de préserver l'image de l'établissement et les moyens de le faire fonctionner. Car il s'agit bien d'un mode de gestion qui, sous couvert de la modernité procédurale, du recours au traitement en temps réel, assimile un outil de recueil d'information que l'on estime indispensable au pilotage du système, à un instrument administratif de contrôle, voire de mesure de la performance. C'est d'ailleurs à ce titre que la presse a pu obtenir la communication des « résultats » de SIGNA, comme la jurisprudence l'impose pour tout document administratif non nominatif. Nous avons appelé administratisation ce processus consistant à créer de la norme par intégration à l'univers administratif et bureaucratique des actes et des outils relevant de l'action pédagogique et éducative là où elle se développe, dans les classes, les écoles, les établissements. Le ministre a eu beau réagir en déplorant le caractère fruste et injuste des chiffres publiés, son propos n'en reflète pas moins les effets destructeurs de l'opération : en soutenant les enseignants, ainsi qu'il l'a fait à juste titre, il désignait les victimes de l'opération. Les modernes promoteurs d'un pilotage par la statistique, par inculture managériale et sociologique, par dogmatisme ou par facilité, n'avaient rien vu venir⁴.

Mais le recueil statistique de résultats ne se limite pas à SIGNA⁵.
Anticipons...

Le Monde, 19 septembre 2009.

CE2 : des écarts considérables !

Notre confrère Le Point, fidèle à sa politique rédactionnelle, a publié dans sa dernière édition un palmarès édifiant des résultats de nos têtes blondes au début du CE2 en français et mathématiques. Ce palmarès des circonscriptions primaires est présenté sous la forme de tableaux de consultation aisée, par département. La réussite varie de 26,41% dans la

⁴ La note ministérielle du 23 octobre 2006, émanant du « Bureau des évaluations et des outils du pilotage pédagogique », engage explicitement l'utilisation des évaluations du CE1 pour le pilotage du système : « Cet outil d'évaluation, destiné d'abord à la classe, doit aussi pouvoir être utilisé pour le pilotage de la politique que vous (DSDEN) conduisez avec les IEN et fournir au Ministre les informations prévues dont il a besoin. » Les IEN sont mobilisés pour « recueillir les données » sous la forme d'un « décompte des élèves relevant des trois profils ».

Le palmarès des écoles, des départements et des circonscriptions n'est plus très loin...

⁵ Parmi les dérives dues à SIGNA, citons ce département où l'IA et le SG enjoignent aux IEN de « doubler » par un rapport écrit les faits signalés en précisant le degré des violences.

circonscription de Saint-Pasbeau banlieue nord à 99,88% dans la circonscription de Ripas-Centre pour ce qui concerne la réussite aux épreuves de français de l'évaluation nationale. L'inspecteur de Saint-Pasbeau, nouvellement nommé et tout juste sorti de l'ESEN, n'a pas souhaité répondre à nos questions. Le ministre, à l'issue de la visite d'un lycée professionnel, a pris la parole pour relativiser les chiffres et a émis l'hypothèse que la syllabique pratiquée à dose massive et imposée bien imprudemment par son prédécesseur pourrait expliquer les écarts les plus forts. Il a insisté pour que les IEN s'assurent qu'aucun professeur ne s'en tenait à cette doctrine d'un autre âge. Les syndicats d'enseignants ont publié un communiqué commun pour dénoncer, une fois de plus, cette exploitation honteuse qui prélude aux formes les plus détestables de la concurrence, de la compétition inhérente à la mondialisation. Le principal syndicat d'inspecteurs annonce la réunion de son bureau national pour répondre à cette mise en cause délibérée de ses membres.

Interrogés, plusieurs IEN regrettent cette publication constellée d'erreurs et conviennent que les évaluations ont une utilité certaine pour accompagner les enfants. Certains d'entre eux tiennent un tableau à jour pour apprécier les résultats de chaque école. D'autres refusent d'entrer dans ce système au nom de la définition initiale de cet outil au service exclusif des élèves. Les enseignants du groupe scolaire Jules Ferry, eux, sont très directs : ils ne communiqueront plus aucun résultat à la hiérarchie et restreindront leur exploitation aux PPRE élaborés au sein du cycle, y compris dans leurs relations avec les parents. La directrice dit craindre des départs d'élèves vers les écoles privées ou un afflux de demandes de dérogation de secteur en direction des écoles du centre-ville, un choix largement facilité par l'extinction amorcée de la carte scolaire.

On peut craindre maintenant, selon R.B., chercheur et sociologue réputé, que l'ensemble des dispositifs d'évaluation existants, de la grande section à la sixième, ne soient boycottés par les enseignants, qu'une nouvelle crise, à l'instar de celle de 2006 (affaire de la syllabique, affaire Roland Goigoux, affaire SIGNA) vienne compromettre les liens déjà bien affaiblis au sein de la communauté éducative.

Le prétendu concept de pilotage et son auréole de modernité, qui associe l'imposition d'outils de mesure à visée vérificatrice à l'organisation bureaucratique trouvera peut-être sa légitimité dans le cadre de la LOLF, définie comme l'octroi, sous le contrôle parlementaire, de moyens en fonction des résultats évalués selon des « indicateurs de performances ». Si l'attente d'une gestion plus transparente et plus efficace au service d'une visée démocratique n'est guère contestée, la « nouvelle » logique managériale peine à se diffuser, quand elle n'est pas délibérément

contestée⁶. Pour ce qui concerne l'enseignement, le modèle s'avère fruste et contre-productif. Fondé sur l'évaluation, le pilotage en a tué la signification humaine, professionnelle, minant la confiance des enseignants, des cadres, des parents. Réduite à une mesure tatillonne de pseudo-performances, assimilant l'outil de mesure aux actes éducatifs, l'indicateur au résultat, l'évaluation perd son sens profond de reconnaissance de la valeur (des élèves, des enseignants, des professionnels), de travail des valeurs, d'accompagnement pédagogique et professionnel. Les cadres, les IEN « à la loyauté absolue »⁷, plutôt muets sur les enjeux de ce pilotage qui finit par s'assimiler à une forme d'autoritarisme ancré sur des dogmes passésistes, faute d'en avoir analysé les enjeux, semblent commencer à s'interroger⁸. Quand ils se rendent compte qu'au nom de l'efficacité de l'enseignement de la lecture au CP, une attente nullement contestée, la méthode pédagogique leur est dictée, faisant fi de la complexité humaine et technique dans laquelle s'inscrit l'apprentissage, le doute s'exprime. Au nom d'un dogme managérial qui n'est que celui de l'obéissance hiérarchique, à peine relooké en acte de « pilotage », il devient possible d'imposer les pratiques les plus infondées ou les plus obsolètes, dans le meilleur des cas, les plus pernicieuses aussi si l'on se réfère à l'histoire⁹.

Syllabus ressuscité

En 1864, le pape Pie IX publie le Syllabus, liste de propositions condamnées touchant aux « idées modernes de l'époque ». Ebranlée, la puissance du dogme récemment augmenté, justifiait aux yeux du pape une sévère mise au point. Si sévère que le bouillant Mgr Dupanloup s'évertua à en arrondir les angles. L'affaire de la syllabique, un siècle et demi plus tard, fut présentée par les mauvais esprits, toujours prompts à s'aventurer dans des rapprochements hors du sens commun, comme une surrection inattendue du Syllabus dans une version laïcisée : même injonction à la stricte observance des pratiques conformes, même tentation d'exclure les ratiocineurs et autres raisonneurs (d'Auvergne et du Nord¹⁰) du champ de la formation gallicane, même condamnation aux flammes de l'enfer des adaptations du dogme aux réalités de l'époque,

⁶ Reverchon Antoine : *Au nom de la LOLF*, Le Monde, 3 octobre 2006. L'article rapporte les résultats d'un sondage qui révèle que 50% des fonctionnaires de l'Etat méconnaissent l'existence de la LOLF, que 44% doutent de l'efficacité d'un système reposant sur la mise en place d'objectifs et d'indicateurs. L'auteur évoque diverses hypothèses pour expliquer cette faible adhésion : communication limitée à la hiérarchie, méfiance au vu des suppressions de postes annoncées, assimilation à un banal acte bureaucratique : « les fonctionnaires n'auront retenu de cette effervescence que le fait d'avoir à remplir de nouveaux modèles de formulaires ».

⁷ Voir sur ce site : *La loyauté de l'IEN est-elle un obstacle à l'exercice de son métier ?*

⁸ Voir le site du Café pédagogique du 3 octobre 2006 la prise de position intersyndicale et celle du SIEN à propos de l'affaire Goigoux et les commentaires qui les accompagnent.

⁹ Patrick Roumagnac parle d'une « croisade contre l'intelligence » : site du SIEN.

¹⁰ Roland Goigoux, professeur à l'IUFM de Clermont Ferrand, exclus de l'ESEN et traité de « chauffard », Pierre Frackowiak, IEN dans le Nord, menacé de sanction pour une interview considérée comme un acte de désobéissance.

même croyance absolue dans les vertus du passé où les petits gueux se devaient d'obéir sans questionner, de syllaber sans comprendre.

Trêve de délire. C'est ici le fonctionnement du système qui nous interpelle. Le dogme de la syllabique, recréé de toutes pièces à partir de croyances émanant d'un groupuscule réactionnaire et habilement manipulateur, ne pouvait en aucun cas recueillir une large adhésion¹¹. Il fallait l'imposer, de force plus que de gré, et pour ce faire mobiliser l'administration, l'encadrement subalterne ayant mission de vérifier la stricte observance dans les CP au nom d'un principe fondateur de l'ordre administratif, l'obéissance hiérarchique, bien vite assimilée à la loyauté au chef. C'était faire fi de l'histoire des institutions publiques qui a vu depuis le XIX^{ème} siècle les pires idéologies se réaliser au nom de ce principe. Nous n'en sommes pas là, et il ne faut pas être grand clerc pour estimer que le fonctionnement démocratique corrigera à plus ou moins brève échéance cette manière d'inviter les fonctionnaires à la loyauté la plus absolue et la plus aveugle¹². Mais les effets sont déjà perceptibles.

Des inspecteurs témoignent de la détresse d'enseignants, notamment les plus jeunes, pris en otage entre la formation qu'ils ont reçue, la légalité représentée par les programmes officiels, la menace ressentie à l'écoute des propos ministériels, la médiatisation qui donne aux positions de quelques néo-conservateurs une assise disproportionnée¹³, la virulence de parents qui exigent des preuves que l'annonce ministérielle est prise en compte, et l'incertitude quant au rôle, au positionnement et aux attentes de l'inspecteur. Déstabilisation et souffrance quand, de surcroît, la complexité de la conduite de la classe ne cesse de s'accroître : accueil des handicapés, élèves instables ou violents, etc. L'identité professionnelle des enseignants, leur capacité à exercer de manière autonome et responsable leur métier, se voient contestées, fragilisées, prolétarisées, soumises à l'instabilité de l'univers politique et plus encore des hommes qui incarnent le pouvoir. Après la lecture, les mathématiques ? La grammaire ? L'orthographe ? L'éducation physique ? Se pose alors la question de la conformité inhérente au statut d'enseignant, de fonctionnaire : conformité à quoi ? Conformité à qui ? Conformité garantie pour qui et vérifiée par qui ? Conformité référée à quoi, à la loyauté ou à la légalité ? Ce sont ces questions qui se posent directement à l'IEN.

¹¹ Libération, 14 octobre 2006.

¹² Pour une plongée historique dans les fonctionnements de l'administration française, les travaux de Marc Olivier Baruch sont éclairants : *Servir l'Etat français*, Fayard 1997 ; *Serviteurs de l'Etat, une histoire politique de l'administration française, 1875-1945*, La Découverte, 2000.

¹³ Le journal télévisé de France 2 s'est largement illustré par des reportages décrivant, sans la moindre distance, la « réussite » des pratiques pédagogiques les plus frustes autour de la syllabique, de la dictée, de la grammaire. L'offensive visant à faire pratiquer les « 4 opérations » dès le CP paraît bien engagée, sur le même modèle que la syllabique.

Mais que fait l'IEN ?

Nous nous sommes interrogés, il y a peu, et avant même que l'affaire de la syllabique et l'affaire Goigoux ne prennent une dimension irréversible, sur la notion de loyauté chez les fonctionnaires, plus particulièrement chez les IEN et sur la tentation, depuis le XIX^{ème} siècle, d'en faire le vecteur, le bras armé d'idéologies installées avec le pouvoir politique¹⁴. De la Monarchie de Juillet à la Quatrième République, en passant par la Seconde République, le Second Empire et Vichy, les inspecteurs primaires ont été requis pour des missions aux connotations politiques ou idéologiques qui outrepassaient le service de l'Etat, tel qu'il résultait de la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen. On sait pourtant, aujourd'hui, grâce aux travaux des historiens, combien cette tentation, le plus souvent imprégnée de visions passéistes héritées de la tradition autoritaire et centralisatrice française, les graves effets et les séquelles de cette instrumentalisation des fonctionnaires à des fins idéologiques¹⁵.

L'IEN subit, prisonnier de son aura de fonctionnaire loyal, de son atavisme professionnel qui le maintient à une place de subalterne administratif « tâché »¹⁶, convoqué, mobilisé, de l'image d'expert qu'on lui attribue (ou qu'on lui reprend quand celle-ci gêne l'autorité politique, comme on vient de le voir pour l'apprentissage de la lecture). Incarnation, au regard de l'histoire de l'institution, de la norme « nationale » théoriquement portée par les programmes, attendu à ce titre dans la classe, il est amené, sauf à adopter le profil bas et la mise entre parenthèse du problème, à s'interroger sur son positionnement comme contrôleur-régulateur du système : le référentiel, sans lequel il n'est pas de contrôle légitime, est-il l'émanation du programme ou l'effet d'une croyance ministérielle élevée au rang d'injonction administrativo-pédagogique ? Dans le premier cas, l'IEN assoit le contrôle sur la légalité, garantit dans le même temps au professeur une certaine stabilité du cadre d'enseignement (que l'on juge précieuse dans un monde en forte évolution), lui assure la reconnaissance qu'il agit bien dans la conformité républicaine et que chacun, IEN compris, y tient son rôle¹⁷. Dans le second cas, en se faisant le porteur entreprenant et exigeant d'une croyance ministérielle érigée en norme et se substituant au référentiel légal, l'IEN entre dans une démarche qui n'est plus celle du contrôle,

¹⁴ Gauzente Georges : La loyauté de l'IEN est-elle un obstacle à l'exercice de son métier ? Site « métiers d'inspecteur ».

¹⁵ Dans son ouvrage, issu de sa thèse, sur *Vichy dans la solution finale* (Grasset 2006), Laurent Joly reproduit de nombreux documents illustrant les formes que prend la soumission de l'administratif au politique. Le serment en était l'un des éléments, comme la note de service etc.

¹⁶ Nous avons appelé « tâchisme » la forme que prend, depuis plusieurs années, le « pilotage » des IEN et l'exercice de leurs fonctions : voir sur ce site « Le syndrome du tâchisme de l'IEN ».

¹⁷ Cependant, il serait illusoire, aujourd'hui, de croire à un consensus parfait vis-à-vis des programmes officiels, malgré le souci de concertation qui anime leur élaboration. Le souci de synthèse, les enjeux des « écoles », voire des corporatismes, l'accumulation d'éléments disparates peuvent leur donner une cohérence de façade. En matière de lecture, les orientations proposées dans les programmes sont plutôt bien admises. Il est vrai que, depuis trois décennies, recherches, expériences, actions de formation ont souvent eu la priorité.

mais relève de l'exercice d'un pouvoir : pouvoir qui peut n'être pas personnel, mais issu de « liens de dépendance » au nom d'une loyauté aux contours plus vassaliques que républicains¹⁸, et exercés parfois sous la menace hiérarchique.

Des IEN se sont probablement questionnés, gagnés par le malaise. Certains ont, sans doute, cheminé en marge du problème de leur positionnement : tâches, diffusion de documents, réunions... D'autres, et c'est une tendance avérée, se sont investis dans la mise en route d'ambitieux projets municipaux ou associatifs, donnant à l'IEN une nouvelle identité territoriale et des pouvoirs sur lesquels la réflexion n'est guère avancée. D'autres encore sont allés se mettre à l'écoute des professeurs directement concernés par la polémique syllabaire. D'autres enfin ont eu à cœur de s'inviter aux débats pour que le territoire médiatique ne soit pas totalement livré aux remuants conservateurs appréciés des médias, aux émules des neuro-sciences etc., et que les efforts de formation entrepris depuis près de vingt ans ne soient jetés aux oubliettes. Mais on a peu parlé du face à face qui, fatalement, aura lieu entre l'IEN et le professeur. Donc on a peu parlé d'évaluation, d'accompagnement, de professionnalisation.

Pourtant, il nous semble que l'entrée dans ces trois concepts ouvre une voie qui devrait être privilégiée, orientant le métier d'inspecteur vers des champs autres que ceux, éprouvants, décevants et manipulés par la puissance des médias, de l'affrontement idéologique, de la gestion par la norme et du contrôle qui l'accompagne, du déclin de l'institution précipité par l'intrusion de croyances et d'options ministérielles qui disqualifient le référentiel. La crise du syllabus de l'enseignement de la lecture et les perturbations qu'elle génère devraient permettre de s'accorder, enfin, sur la place de l'IEN et son positionnement professionnel. C'est-à-dire auprès des acteurs de l'école, comme l'autorise, voire le suggère son statut.

Disons-le tout net : notre position, notre proposition, que nous avons largement expliquées depuis une douzaine d'années par des articles, des ouvrages, des interventions en formation initiale et continue, des débats collégiaux et syndicaux, le site « métiers d'inspecteur », si elles n'ont jamais suscité, à notre connaissance, d'opposition farouche ou de réactions virulentes, ne sont pas consensuelles. Quelque chose, dans la communauté inspectoriale, sans parler des obstacles résultant du système primaire académique, freine le positionnement des inspecteurs dans le champ prioritaire de l'évaluation, de l'accompagnement et de l'animation des professeurs sans qu'il soit possible d'affirmer quelle est la part prise dans cette prudence par le recrutement, la formation, le parcours

¹⁸ Un souvenir personnel : récemment, dans le cadre d'une formation de cadres aux pratiques d'évaluation, j'avais proposé comme situation de travail destinée à éclairer les positionnements et les enjeux propres au contrôle et à l'évaluation, deux documents : un extrait des programmes en français pour l'école primaire et un discours du ministre (F. Fillon) recommandant la dictée tous les jours, la rédaction comme autrefois etc. Une intense réflexion se développa, mais un stagiaire alla se plaindre anonymement du caractère « anti-institutionnel » de ce travail...et probablement de son auteur...Celui-ci, dans les temps actuels, serait certainement interdit d'ESEN...

professionnel, le poids du système hiérarchique, les stratégies promotionnelles, les valeurs, l'atavisme, etc. Les organisations syndicales s'en tiennent à une vision assez classique du métier et du positionnement, évitant le risque d'une rupture si elles se dotaient d'un corps de doctrine qui, à coup sûr, ne ferait pas consensus. Dans le contexte actuel, les IEN vivent douloureusement ce que nous considérons comme un effet de cette absence de vision partagée du métier. Sans doute, la plupart sentent bien que leur place est auprès des professeurs, pour leur témoigner qu'ils sont toujours des professionnels, pour entendre leur conception pédagogique et éducative, pour mettre en problème leur ressenti, leurs « résultats », leurs approches, leurs valeurs à un moment où une injonction ministérielle, par le poids que lui donne l'institution, peut balayer les fondements de l'identité professionnelle du maître. Mais y sont-ils ? L'ordre « qui ne se discute pas » est devenu l'une des fictions managériales qui font rire chercheurs, sociologues du travail, DRH. Quoi que puissent en penser les hiérarchies en place soucieuses de leur place et de leur confort, il est intéressant que l'ordre soit examiné à la lumière de ses origines, de ses effets pressentis, de sa légalité, et que le face-à-face se développe. L'Éducation nationale est en retard dans ce domaine, ainsi que le déplore Jean-Marc Le Gall : « Le management public a longtemps été déficient : crainte du face-à-face, difficultés de l'évaluation, goût de la technique plus que de l'animation des équipes, faible implication dans les relations sociales...Des avancées ne sont possibles que si l'on peut identifier des sous-ensembles gérables de façon relativement indépendante, incluant un responsable reconnu de tous, une finalité perçue et partagée par tous... Les avancées constatées dans de nombreuses organisations publiques peinent encore à pénétrer l'administration, et a fortiori les grands ministères comme celui de l'éducation et des finances. Car on ne gère pas les hommes à distance et par directives, mais avec des objectifs clairs, des marges de liberté, et une bonne connaissance des personnes concernées »¹⁹. C'est pourquoi, plus que jamais, il convient de poser la question : que fait l'IEN ?

L'IEN dans le face-à-face évaluatif

Là est sa place. Le pitoyable scénario qui nous a été offert, dans le style de la mise au pas de ceux qui forment les inspecteurs et de ceux qui s'expriment, de la menace de sanction vis-à-vis d'un IEN engagé depuis trente ans dans la réflexion pédagogique pour que l'école assure mieux qu'elle ne le fait l'égalité des chances, devrait être le révélateur de la triste réalité du positionnement de l'IEN, du moins pour celles et ceux qui se sont voilé la face, ou qui se sont vus encore barons, versus cadre moderne. L'atavisme inspectoral, issu d'une organisation hiérarchique et centralisée, semble avoir retardé cette prise de conscience malgré les faits qui, dans l'histoire, montrent que les inspecteurs primaires ont été à certains moments les instruments de pouvoirs politiques, qu'ils ont été

¹⁹ Le Gall Jean-Marc : *Réformer le secteur public, c'est possible !* Le monde, 3 octobre 2006.

parfois lourdement sanctionnés quand ils affichaient des réticences²⁰. A côté de cette histoire, les faits actuels, liés à la thématique de la syllabe, peuvent paraître dérisoires. Ils n'en illustrent que mieux jusqu'où peut conduire, dans l'ordre de la conduite politique, la position de subalterne d'avant-dernier échelon, corvéable à merci, tâcheron « loyal » finalement méprisé, contenu dans les strictes limites de l'exécution et du rouage administratif. C'est bien parce qu'il est perçu par les acteurs de la pyramide hiérarchique, de l'inspecteur d'académie au ministre, mais aussi par d'autres acteurs tels que les parents, les élus municipaux, comme un petit chef qu'il suffit de « piloter », de « tenir » fermement, de maintenir dans des tâches administratives d'exécution, que l'IEN est interpellé, missionné, mobilisé et maintenant menacé de sanction. Les IEN, s'ils ont le désir de questionner leur propre positionnement, ne peuvent que constater les effets assez prévisibles de cette persistance, voire de cette restauration des postures attendues de petit sous-chef de service académique, en dépit des appels de plus en plus nourris à l'accompagnement des professeurs. A ne pas résister à ce travestissement d'un métier véritable en porteur de mauvaises nouvelles, à biaiser en s'autoproclamant co-animateur des projets municipaux ou associatifs, à se complaire dans les postures de hiérarque-expert-baron ou de « pilote » d'avion-circonscription, l'oeil rivé sur les instruments de bord, beaucoup d'IEN subissent aujourd'hui ce qu'ils ont pu contribuer à pérenniser, parfois dans la souffrance au regard de leur investissement personnel. On peut se demander s'ils n'ont pas raté le train de l'accès à un métier nouveau. Dans une période aussi troublée, son rôle était-il de porter le dogme syllabique, à en contrôler la stricte observance, à punir les réfractaires, ou à écouter, dans le face à face de l'entretien, ce que le professeur avait à dire, à ce sujet, sur son propre parcours, sa formation, ses valeurs, ses résultats, ses méthodes, ses doutes, le contexte qu'il subissait face à des parents inquiets ?

A cet égard, les prises de position des « antipédagogistes »²¹ méritent d'être examinées. Moins celles d'un groupe de chercheurs et de professeurs activistes et ultras agissant dans le cadre de connivences politiques évidentes et ayant trouvé des appuis non moins évidents au sein du ministère de l'Education nationale²², que celles des professeurs ayant rejoint cette officine. Certains de ceux-ci témoignent d'un parcours singulier : enseignement auprès d'élèves en difficulté, expérience en CP, enseignement spécialisé, confrontation avec des collègues... Certains expriment leur malaise face au discours dominant, aux leçons qu'ils entendent où ont entendues à l'IUFM, et leur crainte de voir l'inspecteur leur imposer une vision de l'enseignement extrapolée de ce discours et de programmes qu'ils n'ont pas intégrés. Ils jugent ceux-ci « déstructurés,

²⁰ Cette histoire des inspecteurs primaires a été abordée dans quelques ouvrages : celui de Christian Roux sur l'inspection primaire au XIXème siècle, celui de Jean Ferrier sur les inspecteurs des écoles primaires (1835-1995), en fait peu centré sur ces aspects, celui de Rémy Handoutzel sur Vichy et l'école (1940-1944), etc.

²¹ Le Monde de l'Education : « *Le laboratoire des antipédagogistes* », septembre 2006, page 42.

²² « Savoir lire, écrire, compter, calculer », (SLECC) : expérimentation soutenue par le Ministère.

flous, truffés de contradictions » et sont rebutés par un « jargon » qu'ils n'arrivent pas à intégrer²³. Les médias, l'édition avec M. Le Bris et R. Boutonnet, ont donné à ces interrogations légitimes une tournure militante et mis ces professeurs en posture de résistants punissables au nom du refus de conformité aux programmes. D'autant plus que le débat national, porté par le conflit entre Philippe Meirieu et ses virulents contradicteurs largement soutenus par les médias, tend à prendre en otage les enseignants, notamment les plus jeunes, auxquels ne sont pas ménagés les « conseils », les objurgations à choisir leur camp, leur champ de valeurs, comme aux temps des prêches et des sermons, tuant les racines de la professionnalité. Ces jeunes, ces personnes qui prennent des options considérées comme rétrogrades, qui finissent par « s'arrêter aux programmes de 1923 » qu'ils considèrent « comme les mieux construits », ne sont pas forcément mus par une vision idéologique de l'école, mais comme leurs pairs, ils ont des valeurs qui balisent leur réflexion, des savoirs qui tantôt les servent dans leur agir et tantôt les figent quand il s'agit d'analyser les réalités. Quel inspecteur ne se souvient pas d'avoir observé un enseignant aux valeurs conservatrices conduisant sa classe de manière dynamique, démocratique, efficace ; un enseignant affichant les options les plus progressistes s'imposant par sa brutalité, par ses pratiques humiliantes et ses méthodes paresseuses ? Ce travail des valeurs est, nous le pensons, au cœur du métier d'évaluateur, donc d'inspecteur. Il n'est pas facile, parce que les repères qui nous structurent (nos savoirs, nos propres valeurs, les références institutionnelles, les grands témoignages de la pensée universelle...) sont un moment mis entre parenthèse pour que l'écoute de l'autre soit effective, qu'à partir de son questionnement quelques problèmes soient dégagés, que des suggestions aient quelque chance d'être acceptées, que des pistes d'évolution soient convenues. C'est ce que nombre d'inspecteurs ont pu faire après que le grand mouvement réflexif engagé en 1978 sur l'apprentissage de la lecture ait légitimé la complémentarité des approches, la pluralité des méthodes, le caractère multifactoriel des difficultés de certains enfants, l'adaptation des projets d'aide etc.

Michel Lecointe, reprenant et dépassant la conception de la démarche d'évaluation donnée par Ardoino et Berger pour qui les systèmes de références « s'élaborent et se construisent, au fur et à mesure, à travers le processus même de l'évaluation », nous paraît éclairer les enjeux actuels du travail évaluatif de l'inspecteur : « L'évaluation ne construit pas ses références à partir d'une mythique et pure table rase, mais à partir de... ; en appui sur...ou en opposition à...des systèmes de référence existants. C'est même une condition pour qu'elle soit multi-référentielle : les références établies, les valeurs reconnues faisant partie, au même titre que les références en institution et les valeurs en émergence, de chacun des domaines du savoir convoqués et confrontés dans leur hétérogénéité pour permettre un référencement

²³ Ces réactions sont rapportées dans Le Monde de l'Education, déjà cité.

pluriel »²⁴. Pour passer de la fonction d'inspecteur définie comme stricte mise en pratique et exécution d'actes légitimés par la place dans l'organigramme administratif et la transmutation de l'instruction pédagogique en norme administrative au métier d'inspecteur centré sur l'évaluation, il y a bien un travail sur soi à effectuer pour intégrer ce paradigme exigeant, comme le suggère Michel Vial²⁵. Or l'institution, par le truchement de l'ESEN, a fait la preuve depuis quelques années et a confirmé récemment avec l'affaire Goigoux sa vision fonctionnaliste de l'IEN, masquant sous un langage à prétention moderniste un pilotage rigide, cumulatif, suspicieux et infantilisant, inadapté à la préparation de cadres qui auront à se positionner pour exercer leur métier. L'institution, par l'organe des inspecteurs généraux, donne aussi à entendre une cacophonie insécurisante pour celles et ceux qui recevront leur visite : on y distingue la voix de ceux qui veulent continuer à ignorer le premier degré, ceux qui n'ont pas varié d'un iota sur la « fonction » d'inspecteur primaire qui n'agit que par « délégation implicite »(sic) de l'inspecteur d'académie, ceux qui ne voient dans l'IEN qu'un fonctionnaire « loyal » qu'il convient de « piloter » serré, ceux qui reconnaissent que cette conception confine au harcèlement, ceux qui commencent à prendre conscience que cette confusion des rôles, entre directeurs d'école et directeurs des services départementaux est intenable, ceux enfin qui avancent que le travail d'évaluation mériterait qu'on en approfondisse les fondements. Cependant, arguer de la soumission absolue par loyauté fondamentale pour ne pas réfléchir, prioriser sa pratique, en afficher les attendus, nous paraît insuffisant. La loi de 1989, non abrogée, le statut des inspecteurs, les apports de la jurisprudence sur les compétences en matière de décision, légalisent l'émergence du métier d'inspecteur-évaluateur, cependant que les attentes des professeurs et des différents acteurs confrontés à la complexité éducative le légitiment. Les IEN veulent-ils cette évolution de leur positionnement professionnel, sont-ils prêts à un changement de paradigme qui les situe dans le champ de l'évaluation donc auprès des acteurs, acceptent-ils de s'engager dans un débat qui dépasse les limites étroites du corporatisme, de l'accès aux places, fonctions, missions propres à la pyramide bureaucratique ? Les événements récents ont vu un IEN menacé de sanctions alors qu'il persistait à affirmer sa loyauté aux textes pédagogiques officiels. Il évoquait la nécessaire confiance à construire avec les enseignants et avec les parents. Ces événements devraient être considérés comme l'aboutissement d'un mouvement de réaction à la loi du 10 juillet 1989 ; celle-ci, d'une certaine manière, ouvrait la voie au métier d'inspecteur-évaluateur. C'en était trop, sans doute, pour une hiérarchie qui, de l'inspecteur d'académie à l'inspecteur général, n'entendait pas que l'esprit de caste, l'esprit « de rang », l'appartenance à la « noblesse scolaire », soient affaiblis par la reconnaissance, l'institutionnalisation d'un corps de

²⁴ Lecoqte Michel : *Les enjeux de l'évaluation*, L'Harmattan, 1997.

²⁵ Vial Michel : *Se former à l'évaluation*, De Boeck, 2001.

métier qui ne lui soit plus entièrement soumis²⁶. Depuis le rapport de l'inspecteur général Ferrier en 1996²⁷, c'est une vision conservatrice, sûre d'elle et dominatrice, qui s'est maintenue dans les milieux de la haute hiérarchie et des hiérarchies intermédiaires, ponctuée par quelques réactions corporatives d'ampleur comme en 2005. Pour les auteurs du rapport de 1996, les IEN n'en faisaient jamais assez, ils le faisaient mal, n'avaient aucune excuse. Mais cette accumulation de jugements négatifs et suffisants n'était pas l'essentiel : « l'évaluation »(sic) des enseignants y était considérée comme un pur acte au service de la gestion des carrières, elle devait être garantie par un contrôle de la « totalité des activités du maître », une harmonisation des pratiques non moins totale. Belle et dangereuse illusion de la totalité, résurgence d'un substrat puisé aux sources des vieilles idéologies de l'ordre, des corporations et de l'obéissance²⁸. Le constat est amer: le métier d'évaluateur annoncé en 1989 ne s'est pas construit, prisonnier du pouvoir bureaucratique, du peu d'engagement des acteurs à le faire advenir et, comme on le voit actuellement, des idéologies néo-conservatrices en actes. Plus préoccupant encore, la tradition professionnelle du contrôle comme acte fondateur, historiquement, de l'inspection, avec ses références au cadre défini par l'Etat, avec l'attente de conformité fondée sur le légal, vient de voler en éclats : le référentiel est déprécié par l'autorité ministérielle qui fait prévaloir l'obligation d'exécuter une croyance exprimée par médias interposés, créant l'insécurité dans un contexte de grande fragilité. Le déclin de l'institution consécutif à l'affaiblissement des normes partagées, est accéléré par ceux qui ont charge de la maintenir et de la renforcer, entraînant dans son sillage les cadres subalternes.

Pour conclure : où sont les IEN ?

Tant que les IEN n'auront pas engagé le débat sur leur place, sur leur rôle, sur leur positionnement dans l'institution, autrement que par l'invocation rituelle de la recherche d'efficacité, tant qu'ils ne l'auront pas organisé au sein de groupes de réflexion autonomes, avec d'autres acteurs qui ont à voir avec eux comme les inspecteurs généraux, dans le

²⁶ d'Iribarne Philippe : *L'étrangeté française*, Seuil, 2006. « Que l'on considère les problèmes d'emploi, la crise de l'école ou les difficultés d'intégration des immigrés, on retrouve, sous la forme spécifique qu'ils revêtent en France, les effets d'un regard social épris de grandeur, de noblesse, de souci du rang. Ce regard nourrit la conception française de l'idéal républicain, la défense des statuts, l'enseignement élitiste, le peu de considération pour les « jeunes » des banlieues. »

²⁷ IGEN : *Evaluation et notation des personnels enseignants du premier degré*, rapporteur : Jean Ferrier, 1996.

²⁸ On reste pantois, à la relecture de ce texte à la tonalité militaire, par le décalage avec les options dégagées par la loi de 1989 et ses textes d'application, voire avec la formation des IEN telle qu'elle se déroulait dans les années précédentes. Les trois pages consacrées aux modalités de l'inspection (pages 27 à 29) accumulent les objets du contrôle de manière irréaliste. Cet impressionnant catalogue, s'il n'était propre à faire sourire, pourrait traduire la volonté d'un retour à un univers mythique (aucun inspecteur n'a jamais été capable, même aux temps de l'autoritarisme triomphant, de réaliser cette somme de vérifications !), transparent, cohérent et parfait. Il est à noter que, quelques années plus tard, des inspecteurs généraux ont pris le contre-pied de cette conception irréaliste de l'inspection, considérant que la notation devait être détachée de l'évaluation, voire supprimée. L'affaire de la syllabique et du syllabus est aussi un de ces retours à un univers mythique. D'une certaine manière, la boucle du retour à l'ordre des temps anciens est bouclée.

cadre de leurs organisations syndicales, au sein de leurs propres circonscriptions, à l'ÉSEN pour autant que cette institution évolue dans le sens d'une haute école et non d'un sous-service ministériel, le risque existe de subir les effets d'un pilotage autoritaire dont on sait, par l'histoire et la géopolitique, qu'il envoie les moins gradés de ses cadres porter le feu sur le champ de bataille et en subir les conséquences, quel que soit l'ordre donné, pertinent ou aberrant. C'est un gâchis d'énergie dont on se relève difficilement. On peut rêver à un débat qui envisagerait la voie du positionnement évaluatif, comme nous le proposons depuis de nombreuses années. On peut attendre aussi d'autres propositions, d'autres modèles, d'autres paradigmes issus de l'expérience des inspecteurs, des propositions des chercheurs²⁹. Mais il est clair que l'existant et ses imprévisibles foudres politiques constituent aujourd'hui une impasse dont il faut sortir.

Ce texte est dédié à Pierre Frackowiak.

²⁹ La recherche en évaluation est dynamique, elle est aussi, parfois, assez décevante car elle méconnaît largement le travail d'évaluation des IEN, usant de poncifs qui se rattachent aux modèles de l'évaluation institutionnelle ou des systèmes propres à l'entreprise. Elle reste cependant indispensable. On peut citer les travaux de l'ADMEE (association pour le développement des méthodologies de l'évaluation en éducation), qui regroupe des chercheurs français, belges, canadiens. Le volume 29, No 1, 2006, de la revue « Mesure et évaluation en éducation » fait le point sur les recherches en cours. Voir notamment les articles de Anne Jorro, Marc Demeuse, Marie-Claire Dauvisis, Michel Vial, Jean-Marie de Ketele.