



# AVIS

## DU HAUT CONSEIL DE L'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE

### L'ÉVALUATION DES ENSEIGNANTS DES PREMIER ET SECOND DEGRÉS.

**L**e Haut Conseil de l'évaluation de l'école a inscrit à son programme de travail pour 2001-2002, deux sujets qui étaient *a priori* liés : l'évaluation des enseignants des premier et second degrés et l'évaluation des pratiques enseignantes, également dans les premier et second degrés. Les liens entre ces deux domaines se sont confirmés au fil des travaux et des discussions, et le Haut Conseil a pris le parti de rendre publics en même temps ses avis sur ces deux questions.

Il a été d'autant plus incité à prendre ce parti que les rapports qu'il a fait établir pour nourrir ses réflexions sur ces deux sujets se sont avérés complémentaires. Il s'agit des rapports de messieurs Yves CHASSARD et Christian JEANBRAU sur « *l'appréciation des enseignants des premier et second degrés* » et de messieurs Alain ATTALI et Pascal BRESSOUX sur « *l'évaluation des pratiques enseignantes dans les premier et second degrés* ».

Ces deux rapports – qui comme tous les rapports commandés par le Haut Conseil n'engagent pas celui-ci, mais contiennent les analyses et les propositions des rapporteurs – sont publics et peuvent être consultés sur le site Internet du Haut Conseil : <http://cisad.adc.education.fr/hcee>, à la rubrique « publications ».

**L'évaluation des enseignants est une question difficile à examiner sereinement : elle touche à l'honneur des personnes (évaluateurs, comme évalués) et son abord est très souvent subjectif.**

Le Haut Conseil constate qu'il est difficile d'établir un diagnostic serein de cette question, pourtant essentielle, puisque les résultats d'un système éducatif sont largement liés aux compétences de ses personnels enseignants et aux conditions dans lesquelles ils les exercent.

Le dispositif actuel – qui est plus un dispositif d’inspection et de notation qu’un dispositif d’évaluation proprement dit – est souvent l’objet de critiques. Considéré comme peu équitable et peu efficace, il entraîne malaise, et parfois souffrance, chez les évalués et les évaluateurs.

**Le dispositif actuel n’est pas très juste** car tous les personnels ne sont pas « traités » de la même manière, pour différentes raisons :

- Les critères d’évaluation précis ne sont pas toujours connus des évalués, et, lorsqu’ils le sont, ils sont définis au plan local, voire individuellement par chaque inspecteur ;
- Les conditions des inspections sont différentes selon les lieux d’exercice, les corps, voire les inspecteurs ;
- Les conditions de prise en compte des tâches autres que l’enseignement individuel devant élèves (et surtout de la qualité de ces tâches) ne sont pas homogènes ;
- Les rythmes d’inspection sont dissemblables – et l’intervalle entre deux inspections peut être très long – notamment en raison des nombres respectifs d’inspecteurs et d’inspectés ; il semble que cet intervalle soit de l’ordre de 3/4 ans dans le premier degré et de 6/7 ans dans le second, ce qui, au moins dans ce dernier cas, est beaucoup trop long.

Ces différences et ce « flou » se traduisent par des injustices, car le dispositif de notation a des conséquences non négligeables sur la carrière et les rémunérations des enseignants.

**Le dispositif actuel est peu efficace** car il est de peu d’effet sur les pratiques individuelles et collectives des enseignants et ne débouche pas – ou tout au moins pas souvent – sur des éléments d’amélioration et de régulation du système éducatif :

- L’inspection individuelle en classe risque de laisser de côté des pans de plus en plus importants de l’exercice du métier (activités interdisciplinaires, travail en équipe, activités dans et hors de l’école ou l’établissement, organisation et suivi des stages, aide à l’orientation des élèves, etc.), de même qu’elle ne permet pas d’évaluer la qualité du travail des enseignants qui n’exercent pas de fonctions enseignantes ;

- Si un échange entre inspecteur et inspecté suit immédiatement l’inspection elle-même, le rapport qui est établi à l’issue de celle-ci parvient parfois très tard et ne fait pas l’objet d’une discussion contradictoire ; il peut en revanche être, comme la note, l’objet de contestations ;

- Le deuxième volet de l’évaluation des enseignants du second degré, c’est-à-dire l’appréciation par le chef d’établissement, est conduit de façon très diverse ;

- En tout état de cause, toute cette procédure n’incite pas à l’auto-évaluation ;

- Les éléments que contiennent les rapports d’inspection font rarement l’objet d’une exploitation cumulative ou synthétique anonyme qui permettrait de s’interroger sur les pratiques et sur les conditions d’exercice du métier, de nourrir la formation initiale et continue, et pourrait constituer un élément de pilotage du système éducatif.

**Le dispositif actuel engendre malaise et parfois souffrance** chez les évalués et les évaluateurs :

- La rareté – et sans doute aussi la brièveté – des inspections en font des événements d’exception qui peuvent être difficiles à vivre et se traduire par une infantilisation des personnels ;

- Ceux-ci peuvent se sentir personnellement remis en cause et n’y trouvent souvent, ni la reconnaissance de leur travail, ni l’aide qu’ils pourraient attendre d’une évaluation ;

- Dans le second degré, l’évaluation annuelle par le chef d’établissement, plus proche des évalués que l’inspecteur, ne compense pas ces impressions ; le fait que cette évaluation soit parallèle à celle de l’inspection ne facilite pas la perception d’une identité professionnelle globale et cohérente ;

- Du côté des évaluateurs, le malaise existe aussi, surtout dans le second degré semble-t-il : ils vivent souvent les critiques à l’égard du dispositif comme des remises en cause personnelles de leur conscience, de leur dévouement et de leurs compétences professionnels ;

- Les inspecteurs peuvent également ressentir une réelle frustration, étant donné que leurs

inspections n'ont pas toujours de conséquences visibles sur les pratiques enseignantes ;

- Les multiples tâches des inspecteurs ne contribuent pas à leur donner une identité professionnelle clairement perceptible, et pour limiter le malaise qu'engendre l'inspection ou l'évaluation individuelle des professeurs, certains sont tentés de privilégier leurs autres tâches au détriment des inspections.

Le Haut Conseil constate que des tentatives d'évolution, *a priori* intéressantes, telles les évaluations coordonnées organisées dans des collèges et des lycées, sont parfois perçues négativement par les personnels – et sans doute par certains évaluateurs – parce que les objectifs et les modalités n'en ont pas été rendus assez compréhensibles et visibles.

Le dispositif actuel doit certainement être revu. Il doit l'être en respectant un certain nombre de principes et de contraintes.

### **Il faut revoir le dispositif en tenant compte d'un ensemble de préalables, d'objectifs et de conditions.**

- **L'évaluation des personnels doit être considérée comme une pratique normale.** Elle est un élément constitutif du métier et sa qualité est un facteur important de la régulation du système. Elle doit tenir compte du « vécu », de la subjectivité – pour ne pas dire de la sensibilité – des évalués comme des évaluateurs.

- **L'évaluation des personnels a 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 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.

- **Il faut poursuivre en même temps ces quatre objectifs, ce qui est possible, même si leur combinaison ne saurait être permanente.**

L'observation des pratiques des organisations en matière d'évaluation des personnels montre que celle-ci reste une science inexacte qui doit affronter plusieurs paradoxes : son objet est d'apprécier les prestations des personnels, mais aussi de développer leurs savoir-faire ; elle vise à améliorer la performance collective d'une organisation, mais le moyen qu'elle utilise pour atteindre ce but est le plus souvent l'évaluation de la performance individuelle. Nombre d'organisations sont ainsi conduites à **remettre périodiquement en chantier leurs outils et leurs pratiques d'appréciation des personnels.**

- Compte tenu des objectifs multiples de l'évaluation des personnels, il peut être **utile que plusieurs évaluateurs interviennent**, mais leurs interventions doivent être coordonnées, et les résultats doivent en être synthétisés.

- Donner à l'évaluation des personnels une base plus objective exige que **les outils et les procédures d'évaluation tiennent compte des identités professionnelles des évalués et des évaluateurs**, ce qui suppose que les unes et les autres soient reconnues, donc connues.

- Enfin il faut organiser une **exploitation synthétique des résultats des évaluations individuelles des personnels pour éclairer les décisions contribuant au pilotage du système éducatif dans son ensemble.**

### **Des évolutions sont indispensables à brève échéance.**

Il serait peu opportun – étant donné le caractère sensible de la question – de prétendre tracer les contours définitifs d'un dispositif d'évaluation des personnels enseignants des premier et second degrés. Cette prétention serait en outre inefficace puisqu'il est de bonne politique qu'une organisation se ré-interroge périodiquement sur les objectifs, les modalités et les outils d'évaluation de ses personnels.

C'est pourquoi le Haut Conseil de l'évaluation de l'école a plutôt retenu des lignes d'évolution à partir desquelles des aménagements progressifs de la situation actuelle pourraient être mis en œuvre.

### **Une nécessité : formaliser ce que sont aujourd'hui les fonctions enseignantes.**

Ces fonctions doivent rester structurées par l'enseignement dans la classe ou l'atelier. Les modalités de cet enseignement sont d'ailleurs très différentes selon les niveaux, les voies de formation (générale, technologique ou professionnelle), les établissements et les contextes, ce qui doit être pris en compte dans l'évaluation. Par ailleurs deux dimensions complémentaires devraient être précisées :

- Les indications pédagogiques et méthodologiques fournies aux enseignants pour les aider à aménager l'organisation des apprentissages – telles par exemple, les recommandations associées aux programmes, et, plus récemment, le livret « lire au CP » destiné aux maîtres de l'école primaire – constituent des « canevas », des « références » proposées aux enseignants ; la pertinence de leur utilisation doit être appréciée en fonction des différents contextes ;
- D'autres activités – qui diffèrent selon les niveaux d'enseignement, les établissements et les contextes, et dont certaines supposent un travail d'équipe – sont associées à l'enseignement individuel en classe. Il faut les préciser et en définir éventuellement le degré d'obligation, afin qu'elles puissent également être prises en compte dans l'évaluation.

### **Un intérêt : articuler l'évaluation des personnels et celle de leur école ou établissement d'exercice.**

C'est certainement le moyen de bien prendre en compte – et de le faire de façon juste – toutes les dimensions individuelles et collectives des fonctions enseignantes, en situant l'évaluation de chacun dans le contexte de la mise en œuvre du projet, du « programme d'actions » d'une école ou d'un établissement<sup>1</sup> et de ses résultats, qui ne peuvent, en règle générale, être attribués à l'action d'un seul individu.

### **Des finalités et des modalités à revoir.**

- L'évaluation des personnels doit, sans s'y limiter, garder une **finalité individuelle**, mais celle-ci ne doit pas se traduire uniquement par des conséquences statutaires. Elle **doit déboucher sur une véritable gestion des ressources humaines** comprenant des préconisations en matière de formation, de mode d'exercice des fonctions enseignantes, et d'éventuelles évolutions vers d'autres fonctions au sein du service public d'éducation.
- Il faut combiner des appréciations fondées sur des regards proches et des appréciations fondées sur des regards plus distanciés, ainsi que des appréciations relatives aux diverses activités exercées dans le cadre de la fonction enseignante.

La « visite d'inspection » doit rester un élément central – ce qui est logique avec la conception des fonctions enseignantes rappelée plus haut. Il est indispensable de préciser, d'homogénéiser et de rendre publics les critères sur lesquels cette visite d'inspection repose. Par ailleurs, des visites plus fréquentes des inspecteurs – visites qui devraient ne pas se limiter à des inspections individuelles – rendraient l'exercice moins dramatique, aussi bien pour l'évalué que pour l'inspecteur.

En outre, d'autres regards doivent compléter celui de l'inspecteur, notamment celui du chef d'établissement – ce qui est le cas aujourd'hui dans le second degré – mais aussi celui du responsable des institutions de formation dans lesquelles l'enseignant intervient, voire celui de l'enseignant lui-même. Il pourrait également être utile que des regards croisés de collègues incitent à des échanges et à un retour critique sur les pratiques individuelles et collectives.

Dans le second degré, l'appréciation des enseignants par le chef d'établissement doit être améliorée à court terme : en particulier ses critères doivent être précisés et un entretien systématique qui aurait lieu tous les deux ou trois ans devrait déboucher sur des recommandations.

*1. La proposition d'un tel programme d'actions a été faite par le Haut Conseil de l'évaluation de l'école dans son avis n°4 sur l'évaluation des lycées. Cet avis est disponible sur le site Internet <http://cisad.adc.education.fr/hcee>*

- L'inspecteur devrait synthétiser tous les trois ou quatre ans sa propre évaluation, celle du chef d'établissement et les autres éléments d'appréciation, en un **rapport de synthèse** qui ne se limiterait pas à une appréciation de l'activité professionnelle et à une note, mais devrait aussi comprendre des conseils en matière d'évolution des pratiques de formation et d'évolution professionnelle.

- Toute cette procédure doit être publique et le rapport de synthèse – qui doit, lui, rester confidentiel – devrait faire l'objet d'un droit à « réaction contradictoire » de l'enseignant, pouvant déboucher sur un entretien avec l'inspecteur et le cas échéant avec tout ou partie des autres évaluateurs, entretien à l'issue duquel le rapport, éventuellement amendé, deviendrait définitif et serait versé au dossier de l'enseignant conformément aux procédures statutaires.

- Cette modalité d'évaluation mériterait d'être appliquée en priorité pour :

- les nouveaux enseignants qu'il faut aider lors de leur prise de fonction et qui ne disposent que de peu d'éléments quant aux perspectives qui peuvent s'offrir à eux ; la première évaluation de leur carrière, à conduire au cours de leurs deux premières années d'exercice, ne doit pas du tout dépendre de la sanction de leur formation, mais être fonction de leur pratique professionnelle effective ;

- les enseignants qui sont confrontés à des difficultés particulières ;

- les enseignants qui le demandent ; il conviendrait de faire suite à une telle demande dans les six mois qui la suivent.

- Mais l'évaluation des personnels a aussi une **finalité de pilotage, d'impulsion et de régulation des écoles et des établissements d'une part, du système éducatif dans son ensemble, d'autre part.**

Un des éléments contribuant à l'évaluation de l'école ou de l'établissement et à l'élaboration de son programme d'actions pourrait être un **rapport sur les activités et les pratiques d'enseignement** dans l'école ou l'établissement, rapport établi à partir d'une synthèse anonymée d'évaluations individuelles et de données de contexte. Un tel rapport devrait également permettre de déterminer des besoins de formation prioritaires.

Une exploitation systématique – également anonyme – des rapports individuels et des rapports d'écoles et d'établissements permettrait par ailleurs d'infléchir les formations, les principes retenus pour la gestion des ressources humaines, ainsi que ... les procédures d'évaluation elles-mêmes.



Le Haut Conseil est conscient que les propositions de cet avis, qui recherchent une amélioration immédiate des procédures d'évaluation des enseignants des premier et second degrés, sont loin d'épuiser la question.

Pour que ses propositions soient réellement applicables et suivies d'effets, le Haut Conseil juge nécessaire de mieux connaître et évaluer les tâches des corps d'inspection, puis d'apprécier les conséquences de ces propositions sur les missions, la formation, le recrutement et les conditions de travail de ces corps d'inspection, lesquels devront sans doute être modifiés.

Cela lui paraît une priorité. Mais il estime, de plus, que l'encadrement par environ 3 000 inspecteurs des quelque 880 000 enseignants du premier et du second degrés est probablement insuffisant pour contribuer à une véritable politique d'évaluation des personnels.

Plus fondamentalement, il devient indispensable aujourd'hui de dégager les conditions nécessaires à l'instauration d'une vraie politique de gestion des ressources humaines dans notre système éducatif.

## LES AVIS DU HAUT CONSEIL DE L'ÉVALUATION DE L'ÉCOLE

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'école a choisi de rendre public conjointement cet avis sur l'évaluation des enseignants du premier degré et du second degré et un avis sur l'évaluation des pratiques enseignantes dans les premier et second degrés. En effet, il a conduit parallèlement ses réflexions sur ces deux domaines, en confirmant, au fil des travaux et des discussions, les liens qui les unissent.

Le Haut Conseil traitera prochainement de **l'évaluation des acquis des étudiants dans l'enseignement supérieur universitaire**. Il a également inscrit trois autres thèmes à son programme de travail :

- **L'appréciation des compétences en lecture/écriture des élèves et des jeunes et de l'évolution dans le temps de ces compétences ;**
- **Qu'évalue-t-on avec les épreuves des baccalauréats professionnels ?**
- **L'évaluation de l'orientation à la fin du collège et du lycée.**

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'école est une instance indépendante composée de 35 membres nommés pour une durée de trois ans : élus nationaux et territoriaux ; représentants des acteurs du système éducatif ; personnalités françaises et étrangères reconnues pour leurs compétences dans le domaine de l'évaluation du système éducatif.

L'ensemble des avis du Haut Conseil et des rapports établis à sa demande sont disponibles sur son site Internet : <http://cisad.adc.education.fr/hcee>

### **AVIS** du Haut Conseil de l'évaluation de l'école

Directeur de la publication : **Claude THÉLOT**

Secrétariat général : 3/5 boulevard Pasteur 75015 – PARIS

Tel : 01 55 55 77 14

Fax : 01 55 55 77 62

Courrier électronique : [hcee@education.gouv.fr](mailto:hcee@education.gouv.fr)

ISSN en cours

Conception et impression – DPD/BED