

L'inspection et la reconnaissance du travail enseignant

Intervention de Paul DEVIN, secrétaire général du SNPI-FSU

Stage syndical SNUIPP, « Conditions de travail, salaire, relations avec la hiérarchie ... : les enseignants en quête de reconnaissance... »

Besançon, 21 novembre 2014

Le constat est fréquent que la question hiérarchique tient une place dans le sentiment qu'ont les enseignants d'une insuffisante reconnaissance de leur travail. Pour dire les choses plus simplement, vous dites fréquemment votre déception que la relation entre enseignants et inspecteurs ne soit pas à la mesure d'un accompagnement que vous souhaitez proche de vos préoccupations et des réalités de votre travail quotidien. Quelques-uns d'entre vous le disent avec plus de radicalité : vos relations avec la hiérarchie, loin de vous apporter les aides espérées, détériorent vos conditions de travail et peuvent même parfois vous décourager au point de remettre en cause votre engagement dans l'activité professionnelle.

L'enquête réalisée en aout 2014 par Harris pour le compte du SNUIPP dit assez clairement les choses. Au-delà du stress qui semble caractériser l'inspection, ce que vous déplorez le plus c'est que l'inspection ne soit pas une démarche d'accompagnement formateur. Le récent rapport de l'inspection générale à ce sujet (2013) disait en substance la même chose.

Je crois qu'il faut distinguer deux choses pour réussir à questionner correctement cette situation : d'une part une évolution globale qui semble être de l'ordre d'une détérioration des relations avec la hiérarchie. D'autre part, des dysfonctionnements particuliers. Je ne nierai pas ici que ces dysfonctionnements existent. Le rapport de l'Inspection générale en fait état. Je voudrais simplement que nous prenions garde à ce que serait une analyse centrée sur les dysfonctionnements. Elle nous inviterait à considérer que les difficultés actuelles s'ancrent dans des problématiques individuelles, celles d'une insuffisante qualité relationnelle, d'une propension au conflit ou d'une tendance au mépris des enseignants par la hiérarchie. Ce n'est pas que ces éléments-là ne puissent exister. Ils sont même parfois déterminants. Mais à rentrer par cette porte, nous risquerions le piège de penser que la solution réside dans la bienveillance de l'inspecteur. Je crois que c'est un piège. C'est pourquoi je vous propose d'entrer par une autre porte, celle qui consiste à vouloir penser la question de l'évaluation des enseignants et de leur accompagnement formatif indépendamment de la réalité particulière de telle ou telle situation, si inacceptables qu'elles puissent être. Pour reprendre ce que disait ce matin, Youri Meignan en citant Canguilhem, je vous propose de soigner le travail pour ne pas avoir besoin de soigner ceux qui souffrent au travail. Pour le dire autrement, je vous propose de renoncer à l'analyse victimaire pour penser cette question dans des perspectives plus structurelles parce que c'est la condition pour engager des transformations

Pourquoi la relation hiérarchique s'est-elle détériorée ? Là encore, on voit bien l'impasse que serait une analyse centrée sur les personnes. Nous devons chercher à répondre à cette question en analysant le système. Comme vous le savez, les réformes se multiplient et dans une temporalité serrée. En même temps les moyens ont diminué. Nous avons là deux éléments qui ne peuvent qu'expliquer une augmentation de la tension dans la relation hiérarchique. Pourquoi ? Parce que contraints à mettre en œuvre des réformes dans des temps courts, les cadres du service public, à tous les niveaux, sont tentés de recourir à des modes injonctifs. Dans un tel contexte, si la volonté politique se heurte aux constructions pédagogiques des enseignants, la tentation de l'injonction autoritaire est grande. D'autant que les conceptions actuelles du management public pensent qu'on mesure le résultat des actions avec des indicateurs de surface. Au temps long, celui de la transformation des pratiques en profondeur par la formation, succède une temporalité courte qui exige la visibilité immédiate d'effets. Y compris d'ailleurs quand ces effets sont des leurres et ne font que donner l'illusion de changements...

Dans un contexte où la diminution des moyens a conduit l'augmentation de la charge de travail administratif des inspecteurs et où la conception de certains ministres – De Robien et Darcos, par exemple, a contribué à redéfinir l'obligation du fonctionnaire dans une conception simpliste de l'obéissance, on comprend ce qui conduit les relations hiérarchiques à se tendre.

En même temps, quand Chatel publie un décret qui transforme l'inspection en évaluation administrative, on aurait pu croire que les enseignants, soulagés, auraient considéré que c'était là moindre mal. Non, ils descendent dans la rue pour exiger que l'analyse de la pratique par l'observation au sein de la classe continue d'être la modalité de leur évaluation.

Quelles seraient les conditions pour que cette inspection en classe puisse mieux correspondre à vos attentes ?

Je vous propose huit postulats dont je crois qu'ils seraient de nature à transformer les choses et à réduire le fossé qui se creuse entre les pratiques des inspecteurs et vos attentes.

Premier d'entre eux :

L'action de l'inspecteur doit se centrer sur l'amélioration du système éducatif, essentiellement en lui permettant de mieux atteindre ses ambitions égalitaires pour les élèves.

Quel paradoxe en effet quand l'inspection produit chez un enseignant la démobilitation professionnelle? Comment aider un enseignant à mieux prendre en compte les difficultés d'apprentissage si on méconnaît les qualités sur lesquelles il va justement devoir s'appuyer pour faire progresser positivement ses pratiques. Quel paradoxe si l'intervention hiérarchique

au prétexte d'un constat de la nécessité d'une évolution, produit une situation psychologique qui justement, parce qu'elle est blessante, empêche l'enseignant d'entendre ce qui lui est dit. La pertinence pédagogique et didactique des propos d'un inspecteur ne peut suffire à légitimer ses propos. Ces propos doivent être tenus de manière à être acceptables, à pouvoir être investis par l'enseignant comme des objets de réflexion. L'inspection ce n'est pas de dire ce que l'inspecteur peut considérer à un moment ou un autre comme une vérité incontournable, c'est engager une réflexion dont l'issue sera de permettre une évolution positive des pratiques.

D'où le second postulat que je vous propose :

L'inspecteur doit être capable de relativiser son observation et l'analyse.

Depuis le fond de la classe, l'inspecteur voit beaucoup de choses. Cette visibilité est avant tout liée à sa disponibilité pendant l'inspection. Pendant que l'enseignant doit gérer les multiples tâches de la conduite d'une classe : résoudre les questions organisationnelles, gérer les élèves dont le comportement trouble le déroulement de la classe, observer et analyser les difficultés d'apprentissage pour adapter son dispositif didactique aux besoins perçus, et cela sans perdre de vue l'objectif de sa séance, apporter une aide ponctuelle pour lever un obstacle rencontré par un élève, encourager et valoriser pour maintenir un investissement de tous dans l'activité mais aussi résoudre un petit conflit entre deux élèves, distribuer du matériel à celui qui l'a oublié sans omettre de compter combien d'élèves mangent à la cantine... Bien sûr un enseignant expérimenté a appris à déléguer aux élèves certaines tâches organisationnelles mais la plupart de ces activités qu'il doit mener de front ne peuvent être transférées parce qu'elles ne peuvent être assurées que par celui qui dispose des compétences professionnelles nécessaires. L'inspecteur pendant ce temps-là, au fond de la classe, peut passer un long moment centré sur l'observation des élèves et de leurs activités. Il a de ce fait une grande visibilité d'éventuels problèmes d'apprentissage... que vous ne percevez pas parce qu'il est difficile de faire du vélo et en même temps de se regarder pédaler! Ne nous méprenons pas, ce n'est pas tant l'expertise de l'inspecteur qui lui permet une vision pertinente sur l'apprentissage au sein de la classe que sa disponibilité. Cela devrait nous amener à une grande prudence. Depuis le fond de la classe, je peux toujours me construire un scénario : si j'avais été à la place de l'enseignant, j'aurais fait ça et ça aurait été bien mieux. L'inspecteur doit s'interdire un tel scénario : tout d'abord parce que rien n'est moins sûr que de concevoir un dispositif didactique en le pensant idéal : sa mise en œuvre se heurterait certainement à des problèmes et en définitive nul ne peut savoir ce qu'elle aurait réellement permis. Je ne veux pas affirmer ici une totale relativité des pratiques. Certaines sont plus efficaces que d'autres. Je veux juste dire qu'entre la projection idéale "ça aurait été mieux si il avait fait comme cela" et la réalité du déroulement d'une séance, il y a bien des surprises et donc des écarts. Mais la raison essentielle pour laquelle il faut renoncer à dicter ce qu'il aurait fallu faire, c'est que la question n'est pas de faire la preuve de la compétence

didactique de l'inspecteur, la question est d'aider l'enseignant à analyser pourquoi certains élèves n'ont pas progressé, pourquoi la prévision didactique n'a pas produit les effets attendus. Cela ne peut pas conduire à ce que l'inspecteur dicte ce qu'il aurait fallu faire. L'entretien après l'inspection n'est pas une relation entre un expert qui produit des préconisations et un enseignant qui devra les mettre en œuvre. C'est une confrontation d'expertises dont l'intérêt ne réside pas dans la supériorité de compétence de l'une sur l'autre mais dans le décalage produit par une position institutionnelle différente. Cela suppose une vision dialectique de l'entretien d'inspection, c'est à dire une construction commune. C'est cela l'accompagnement : permettre une analyse qui questionne les représentations intellectuelles de l'action pédagogique.

D'où le troisième postulat :

L'entretien d'inspection suppose l'écoute respective.

L'inspection, c'est une histoire à deux. Pour que ça marche, il faut que l'inspecteur comme l'enseignant acceptent l'échange comme la modalité de questionnement des pratiques. Un échange construit, structuré, pas un moment de bavardage mais un échange. Accepter cet échange, pour l'inspecteur, c'est vouloir tout d'abord écouter pour comprendre les raisons qui ont motivé les choix didactiques et pédagogiques de l'enseignant. Accepter cet échange pour l'enseignant, c'est accepter le postulat de la perfectibilité de toute pratique et avoir pour règle permanente la volonté de cette perfectibilité. Si ces deux éléments sont présents, rien ne s'oppose alors à ce qu'une réflexion partagée s'engage. Mais s'ils ne sont pas là, rien n'est possible. Entendons-nous bien : ce que je défends ici n'a rien à voir avec une stratégie d'achat de la "paix sociale" où par démagogie, on ferait semblant de se mettre d'accord en évitant soigneusement toute question qui pose un réel problème. L'enjeu est bien celui de l'amélioration de la qualité du service public d'enseignement : la rissette réciproque n'y suffira pas.

Quatrième postulat:

Évaluer c'est d'abord reconnaître les compétences

La quasi-totalité des collègues inspectés sont impliqués dans leur activité professionnelle, assurent leur fonction avec sérieux. Les enseignants attendent de leur institution que cet engagement soit reconnu et que cette reconnaissance constitue le premier élément de l'entretien après l'inspection. Il serait tout de même paradoxal qu'alors qu'un ministre ouvre la conférence nationale sur l'évaluation des élèves en soulignant les vertus de la valorisation et que ce principe soit ignoré quand il s'agit de d'évaluer les enseignants. Là encore, il ne s'agit pas de verser dans la flatterie, ni d'ignorer les éléments de la pratique professionnelle

qui méritent réflexion mais de poser le principe d'une évaluation qui reconnaît les compétences et l'engagement des enseignants à parvenir à une réussite scolaire plus démocratique. Dans le concret de l'entretien d'inspection, on ne va évidemment pas passer une heure à répéter ce constat positif mais c'est lui qui doit fonder l'échange.

Quant aux enseignants qui posent des problèmes majeurs, que ce soit par manque d'investissement de leur part ou parce qu'ils rencontrent des difficultés si importantes qu'elles remettent en cause leur capacité même à enseigner, il ne peut être question de modéliser l'inspection sur leur situation. Leurs situations relèvent de stratégies particulières.

Cinquième postulat :

Évaluer c'est évaluer des actions professionnelles et non pas des personnes

C'est une distinction essentielle même si elle est complexe à mettre en œuvre du fait de la forte implication personnelle des enseignants dans leur métier. Cette implication n'est évidemment pas un défaut, elle témoigne d'une motivation à exercer en référence à des valeurs. Cette distinction est complexe parce qu'elle ne dépend pas que de l'inspecteur mais aussi de la capacité de l'enseignant à ne pas entendre l'analyse de son action comme un jugement sur sa personne. C'est pourquoi une grande attention doit être accordée à cette question par l'inspecteur pour que les ambiguïtés soient réduites le plus qu'il se peut. La sincérité du dialogue lors de l'entretien après l'inspection est une condition nécessaire pour que soient levées les ambiguïtés qui persisteraient.

Venons-en maintenant à un aspect plus global de la fonction de l'inspecteur et qui constituera le sixième postulat

Concevoir la relation entre la conformité aux instructions officielles et la liberté pédagogique de l'enseignant comme une tension dialectique nécessaire et positive.

Deux éléments, d'apparence contradictoire, caractérisent l'action du fonctionnaire enseignant.

Le premier est affirmé par la loi Le Pors sur les droits et les obligations des fonctionnaires. "*Le fonctionnaire doit se conformer aux instructions qui lui sont données*". Ce n'est pas un modèle autoritariste qui affirme cela, c'est le respect des principes de la démocratie. Il appartient aux élus de la nation de définir la politique publique d'éducation, pas au fonctionnaire. Refuser ce principe reviendrait à mépriser les valeurs les plus fondamentales de la démocratie.

Le second est que l'action de l'enseignant résulte d'une production intellectuelle. Enseigner, ce n'est pas mettre en œuvre des consignes, c'est concevoir des situations qui permettent les apprentissages de tous les élèves. Et cette production intellectuelle s'inscrit dans les

conceptions pédagogiques et didactiques de l'enseignant, celles qu'il construit par la formation, la réflexion, la préparation de ses situations d'enseignement et l'analyse de leur mise en œuvre. Ce qu'on pourrait appeler la liberté pédagogique de l'enseignant.

On pourrait percevoir ces deux aspects comme irrémédiablement contradictoires et produisant un conflit incontournable entre un inspecteur chargé de mettre en œuvre la politique nationale et un enseignant défenseur de son autonomie pédagogique. Je vous propose qu'on essaie de l'envisager comme une tension dialectique nécessaire et positive.

Nécessaire parce que les deux éléments cités plus haut sont incontournables. Nier l'obligation de mettre en œuvre la politique nationale, c'est nier la démocratie. C'est aussi renoncer au principe même d'un service public d'éducation pour lui préférer un modèle libéral où chaque école établit ses programmes, ses priorités, sa politique éducative et où les parents choisissent en fonction de leurs représentations. Si quelques-uns d'entre vous sont tentés, allez voir ce qui se passe dans les écoles américaines et anglaises qui fonctionnent sur ce principe. Si elles vous séduisent, c'est que vous avez renoncé à la valeur fondamentale de l'égalité.

On pourrait à l'inverse concevoir l'enseignement comme un dispositif applicationniste où votre travail serait d'appliquer des consignes, d'imiter des pratiques modélisées, de mettre en œuvre des dispositifs quelques soient votre degré d'adhésion intellectuelle. Cette fois-ci c'est l'efficacité de l'enseignement qui serait mise en péril car vous savez que la réussite des élèves dépend, pour une part non négligeable, de la qualité de vos constructions pédagogiques et didactiques et cette qualité suppose une appropriation.

Voilà pourquoi cette tension dialectique est incontournable. Pourquoi la percevoir comme positive ? Je ne vais prendre qu'un exemple : celui de l'aide personnalisée. Vous vous souvenez des conditions de mise en œuvre, le doute que nous avons tous des fondements réels de cette mesure qui était contemporaine de suppression des moyens RASED. Il faut reconnaître qu'il y avait bien des raisons de douter. C'est dans une dynamique qui reconnaissait à la fois la nature de l'obligation réglementaire et la validité des critiques que des solutions ont pu être trouvées. Je ne réhabilite pas ici ce dispositif dont je continue à penser qu'il était une erreur, je constate seulement que les IEN qui ont accepté de travailler avec la tension évoquée plus haut ont permis des dispositifs bien plus pertinents que ceux qui ont passé leur temps à refuser des organisations au prétexte qu'elles ne correspondaient pas à la circulaire. C'est une problématique complexe mais la condition de sa résolution est la reconnaissance de cette tension dialectique entre le principe de la loi Le Pors qu'on résume parfois par l'obligation d'obéissance quoique le mot ne soit pas, me semble-t-il, dans la loi et le principe d'une autonomie nécessaire de l'action pédagogique. On pourrait dire autrement : le rôle de l'IEN n'est pas de limiter cette autonomie mais d'aider à ce que son exercice soit responsable, c'est-à-dire qu'il garde sa finalité essentielle, celle de permettre la réussite des apprentissages pour tous les élèves

Septième postulat :

L'autorité hiérarchique se fonde exclusivement sur la réglementation.

L'IEN doit distinguer la prescription réglementaire et l'échange pédagogique. Cela signifie qu'il n'est pas légitime de surréglementer. Je vais prendre un exemple très actuel. Vous le savez peut-être la circulaire sur le redoublement est sortie hier. Elle dit clairement que le redoublement ne peut intervenir qu'à titre exceptionnel. Lorsqu'elle décrit les procédures, elle ne confie pas la décision aux IEN mais au conseil des maîtres. Qu'est-ce que cela veut-dire ? Que le rôle de l'IEN est d'accompagner la réflexion des équipes pour que le redoublement soit effectivement exceptionnel et cela y compris par la production d'un avis sur les situations particulières. Mais pas d'interdire le redoublement par la contrainte réglementaire. Si le ministère avait voulu qu'il en soit ainsi, il aurait donné à l'IEN le pouvoir de décision, ce qui n'est pas le cas. On peut penser qu'il a préféré éviter les situations de contrainte parce qu'elles présentaient le risque que l'interdiction de redoublement soit le cadre le moins favorable à la construction d'un réel projet d'aide.

Le hasard fait que pas plus tard que ce matin, au téléphone, j'évoquais cette circulaire avec un collègue qui me disait son intention de rendre obligatoire le PPRE en cas de redoublement. Or la circulaire dit clairement que l'obligation porte sur la mise en place d'un dispositif d'aide, qui peut s'inscrire dans un programme personnalisé de réussite éducative. Elle fait confiance aux équipes et à leur capacité de construire le dispositif le plus pertinent. Notre travail d'inspecteur n'est pas de surréglementer en affirmant que dans sa circonscription le PPRE est obligatoire en cas de redoublement mais en accompagnant les équipes pour qu'elles parviennent à construire des dispositifs d'aide.

Le pouvoir réglementaire de l'inspecteur se limite donc à la stricte application des textes. Sans doute lui faudra-t-il aussi être capable d'un pouvoir de conviction mais ce pouvoir-là ne relève pas de l'injonction hiérarchique mais de sa capacité à être reconnu par les enseignants de sa circonscription comme capable d'aider et d'accompagner les équipes.

Je termine par le huitième et dernier postulat

L'inspecteur est le garant des droits des enseignants.

Une telle responsabilité suppose évidemment une totale impartialité car le respect des droits ne s'entend que dans une complète égalité de leur exercice. Je vais évidemment illustrer cela avec la question des droits syndicaux. L'inspecteur ne peut se contenter de les tolérer. Et ce n'est pas par conviction syndicale qu'il doit veiller à leur garantie mais parce que sa fonction le conduit à contribuer à la garantie de ces droits. Le droit syndical n'est pas une concession faite aux travailleurs, c'est un principe de démocratie. Pour être concret, les inspecteurs doivent faire en sorte que les enseignants puissent participer aux formations syndicales et que les élus du personnel puissent s'exprimer. Un collègue disait de moi un jour :

évidemment, lui, il reçoit les délégations syndicales, vu qu'il est syndicaliste. Il se trompait, je les reçois parce que je suis inspecteur.

Pour terminer essayons de dégager quelques perspectives d'actions.

Pour ce qui est du SNPI, nous avons posé une pierre essentielle dans la réflexion éthique sur l'exercice de nos fonctions. C'est la charte de l'inspection. Vous pourrez la consulter sur notre site internet. Elle pose le principe d'une déontologie professionnelle et elle en décrit les attentions nécessaires et les conditions d'exercice éthique de nos fonctions. Par ailleurs, nous publions des textes sur ces questions et vous trouverez en ligne sur notre site un numéro spécial de notre revue, celui de septembre 2013, qui est consacré à l'inspection.

Que faire maintenant du côté d'un syndicat enseignant. Il ne m'appartient pas de définir vos lignes d'action mais permettez-moi de contribuer brièvement à votre réflexion sur le sujet.

Tout d'abord, n'enfermez pas les problèmes dans les conflits interpersonnels. Il n'y a rien à en sortir. Pour reprendre ce que disait Youri Meignan ce matin, faites en sorte de passer du conflit à la « *controverse* ». Cela demande que, si vous sollicitez une audience auprès de l'IEN, ce soit l'objet d'un travail de préparation préalable, d'une réflexion commune de manière à ce que vous puissiez nourrir un échange et développer des arguments qui permettent une construction commune. Proposez un groupe de travail sur l'inspection. Je ne vous garantis pas une réponse positive mais ne présumez pas un refus.

Les mutations nécessaires à l'inspection résulteront de constructions progressives : ne pensez pas tout régler dans une seule rencontre. Mais pensez bien que vous avez un rôle dans la survenue de cette évolution : celui d'alerter, d'expliquer les conséquences de pratiques inadaptées, d'attirer l'attention sur des effets contraires à ceux poursuivis. Faites-le de manière à pouvoir être entendus, avec les mêmes principes que ceux que vous revendiquez pour faire évoluer l'inspection.

Je vais terminer par une dernière proposition. Ne croyez pas qu'elle soit provocatrice. Vous pensez que l'inspection doit se transformer, que ses modalités doivent évoluer. Eh bien, devenez inspecteur et participez à cette transformation.

Je vous remercie de votre attention.