

www.fen.fr/sien

Toute l'actualité syndicale en
permanence mise à jour

**Une démarche
intersyndicale
vers
le corps unique**

Editorial

Réunir autour d'une table l'ensemble des syndicats se préoccupant de l'inspection et des inspecteurs pour débattre des conséquences à tirer du rapport DASTÉ, voilà ce qu'il y a peu de temps encore pouvait tenir de la gageure tant les divergences d'analyse semblaient profondes. Le SI·EN a pourtant pris cette initiative à l'issue du Bureau national de décembre. La majorité des organisations invitées a répondu favorablement à notre proposition et des avancées significatives ont pu être enregistrées. De nouveaux échanges sont programmés qui devraient nous permettre d'avancer encore.

Tous les participants se sont accordés à considérer que nous devrions, par-delà nos différences, rechercher d'abord ce qui nous unissait afin que nous parlions d'une voix unie à nos ministres, pour qu'ensemble nous pesions sur les décisions qui doivent être prises prochainement et qui seront décisives pour l'avenir de l'inspection et des inspecteurs.

Si nous nous efforçons aujourd'hui de rechercher l'unité, il va de soi que ce souhait ne saurait nous conduire à abdiquer quoi que ce soit de ce que nous défendons depuis des années : le corps unique d'inspection aux missions identifiées et diversifiées doit, à l'évidence, rester la base des accords qui pourront être conclus.

Mais défendre un idéal ne doit pas faire de nous des songe-creux oublieux de la variété des identités professionnelles qui constituent aujourd'hui les corps d'inspection. Il faut que demain tous les inspecteurs, quels que soient leur spécialité et leur niveau d'intervention actuels, aient la sensation d'avoir progressé par la mise en place d'un nouveau statut. C'est le sens des débats en cours, et nous ferons tout pour qu'ils aboutissent au plus vite sur des propositions concrètes et acceptables par tous.

C'est pour cette raison que le SI·EN affirme aujourd'hui, avec ses partenaires, que les discussions sur un nouveau statut pour les inspecteurs ne prendront sens que si elles sont accompagnées d'une réflexion de fond sur les missions. Le SI·EN a œuvré pour que naisse ce débat qui ne cherche pas à nier nos différences mais à nous enrichir grâce à elles ; il continuera, dans les semaines à venir, à se battre pour qu'ensemble tous les inspecteurs construisent leur future identité professionnelle.

Agenda

16 décembre

- * MEN/ Conseil Supérieur de l'Education (M.-P. COLLET – B. DE GUNTEN)
- * UNSA / Commission Hygiène et Sécurité (A. CADEZ)
- * Solidarité laïque (A. CADEZ)

5 janvier

- * Assemblée générale PARIS (M.-P. COLLET)

6 janvier

- * Rue Lalande, rencontre intersyndicale (SGEN-CFDT, SI.EN-FEN, SNIA-IPR, SNIPRIA) - (P. ROUMAGNAC)

12 janvier

- * Réception annuelle du MEN (R. HASIAK)

18 janvier

- * Audience auprès de M. CYTERMANN, directeur adjoint du cabinet de Cl. ALLEGRE (M.-P. COLLET- Fr. GROBRAS - R. HASIAK - P. ROUMAGNAC)

L'inspection n° 64

Directeur de la publication :

Patrick ROUMAGNAC

Maquette : **Daniel GAUCHON**

Commission paritaire : **3 323 D73 S**

ISSN : **1251-2028**

Imprimerie et photocomposition : **FEN**

Le prix du numéro est compris dans la cotisation syndicale. Pour les personnes extérieures au secteur de syndicalisation couvert par le SIEN, le prix du numéro est de 50 F, l'abonnement annuel de 400 F.

SI.EN - Fen

23 Rue Lalande - 75014 PARIS

Tél : 01 43 22 68 19

URGENT

Nous engageons tous nos militants à relayer cette demande auprès des élus qu'ils connaissent et à les solliciter pour qu'à leur tour ils alertent le ministre sur l'urgence à mettre en œuvre un corps unique d'inspection aux missions diversifiées et identifiées.

Vous trouverez sur le site Internet la lettre adressée aux députés ainsi que la proposition de lettre destinée au ministre.

Les parlementaires écrivent au ministre

Le 23 novembre 1999

QUESTION ECRITE

Monsieur Alain BOCQUET attire l'attention de Monsieur le Ministre de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie sur les conditions d'exercice et de déroulement de carrière du corps des Inspecteurs de l'Education Nationale (I.E.N.). L'importance des évolutions de leurs missions consécutives aux chantiers ouverts par le Ministère implique, pour ces personnels, un engagement élargi à des nouveaux secteurs. A ce titre, les I.E.N. sont notamment appelés à intervenir dans le second degré, en collégialité avec leurs collègues Inspecteurs d'Académie (I.A.) et Inspecteurs Pédagogiques Régionaux (I.P.R.). Or, il s'avère qu'aujourd'hui le décalage s'est très considérablement réduit entre les conditions de rémunération des personnels que les I.E.N. ont sous leur autorité et eux-mêmes. Ainsi un I.E.N. en fin de carrière, à la classe normale de son corps - ce qui est le cas de 50% de ce corps - perçoit un salaire inférieur à celui d'un professeur des écoles hors classe recruté à un même niveau de diplôme que les professeurs certifiés et les professeurs des lycées professionnels. Etant donné la mise en place d'une revalorisation du corps enseignant tendant à égaliser le traitement des professeurs des écoles par rapport à celui de leurs collègues des lycées et collèges et considérant l'organisation actuelle du travail en équipe réunissant I.E.N., I.A. et I.P.R., il lui demande s'il envisage de prendre, dès cette année, des dispositions en vue de la création d'un corps unique d'inspecteurs aux missions diversifiées et à égalité de traitement.

Suite au courrier que nous avons envoyé par message électronique à l'ensemble des députés, plusieurs d'entre eux ont adressé la lettre suivante au ministre.

Les premiers à nous avoir informés de leur démarche sont :
Michel LIEBGOTT, Député de Moselle
Jean PONTIER, Député de l'Ardèche
Jean-Marie MORISSET, Député des Deux-Sèvres

Monsieur le Ministre,

Le rapport que vient de vous remettre l'Inspecteur Général Pierre DASTÉ, sur les missions et les statuts des inspecteurs, recommande la constitution d'un corps unique d'inspection comme étant " *la seule solution conforme à l'évolution pédagogique du système clairement mise en œuvre actuellement.* "

Au-delà de la revalorisation indispensable de la carrière des Inspecteurs de l'Education Nationale, c'est aussi une mesure qui s'inscrit dans la volonté de rechercher " *une plus grande synergie entre les différents niveaux d'enseignement.* "

Tous les avis d'experts sont convergents sur cette question et il est temps de prendre les décisions qui, intégrant une redéfinition des missions, permettront au corps d'inspection de jouer pleinement son rôle dans la nécessaire évolution du système éducatif.

Veillez agréer, Monsieur le Ministre,

Site Internet

Un espace réservé aux adhérents

Vous trouverez bientôt sur notre site Internet, dans un espace dont l'accès sera protégé par un mot de passe, des informations réservées aux seuls adhérents du SI.EN.

Il s'agira notamment :

- d'informations nominatives transmises immédiatement après une CAPN (résultat du mouvement des inspecteurs, liste d'aptitude, etc...);

- de documents ministériels qui sont communiqués au SI.EN pour avis (projets de textes) ou dont le SI.EN a connaissance avant leur parution officielle (comme par exemple le rapport Dasté);

- de comptes rendus d'audiences portant sur des sujets sensibles tels que les négociations qui vont s'ouvrir avec le ministère sur les missions et statuts des inspecteurs;

- de documents internes émanant du BN, des sections ou des adhérents afin d'exprimer des points de vue, de confronter des analyses, de faire des propositions : il s'agit d'utiliser l'outil "internet" pour favoriser le débat interne indispensable à la vie démocratique de notre syndicat.

Le mot de passe sera communiqué - exclusivement par courrier électronique - aux adhérents qui en feront la demande par message adressé à sien@fen.fr

Le message intitulé "demande de mot de passe" servira aussi à mettre à jour la base de données des adresses électroniques des adhérents. Vous pouvez formuler votre demande dès maintenant : il y sera répondu dès que le système de protection sera mis en place (en principe début février 2000).

*Le «webmaster»,
Daniel GAUCHON*

Sommaire

Agenda	page 2
Lettres des parlementaires	page 2
Site Internet	page 3
Audience Cytermann	page 3
Inspecteurs «formation continue»	page 4
Réunion intersyndicale	page 5
Commission 1er degré	page 6
Commission Information Orientation	page 7
Baronnies ou vassalités ?	page 8
Un expert de l'écoute active	page 9
Identité de l'IEN du XXI ^e siècle	page 10
Les relations entre inspecteurs	page 10
Le soliste, le chef et l'orchestre	page 11
Relation entre évaluateur et évalué	page 12

Audience J.R. Cytermann - 18 janvier 2000

Une délégation du SI.EN-FEN, composée de Marie-Paule COLLET, Francine GROSBRAS, Renée HASIAK et Patrick ROUMAGNAC, a été reçue le 18 janvier par Jean-Richard CYTERMANN, directeur adjoint du cabinet du ministre de l'Éducation nationale.

Ne boudons pas notre plaisir, cette rencontre a été pour nous l'occasion d'entendre des propos qui ne peuvent que nous satisfaire. Ainsi quand J.-R. CYTERMANN nous rapporte des paroles du ministre selon lesquelles ce dernier affirme l'égalité de dignité des missions d'inspection quels que soient le niveau ou les spécialités au sein desquels elles s'exercent, quand il ajoute que l'accès au corps d'inspection ne doit pas être limité par des barrières correspondant à des grades, comment ne pas voir se dessiner en filigrane le corps unique d'inspection aux missions diversifiées et identifiées que nous défendons ?

Si J.-R. CYTERMANN refuse encore de conclure, il semble évident, par ses propos, qu'il a été largement convaincu par le rapport DASTÉ – mais aussi par la détermination dont les syndiqués du SI.EN font preuve – que l'avenir de l'inspection passe par une revalorisation radicale du statut de ceux qui en assurent les missions, et par une évolution tout aussi radicale de celles-

ci dans le cadre d'une concertation avec les représentants du personnel.

A cet égard, précisons que J.-R. CYTERMANN nous a demandé de lui faire parvenir au plus vite une contribution écrite sur nos propositions. Ce sera chose faite très prochainement, nous nous y sommes engagés.

Cependant, si nous avons des raisons de nous réjouir, nous ne devons pas pour autant baisser la garde. Nous l'avons dit par ailleurs : nous ne nous déclarerons satisfaits que quand sera acté le nouveau statut que nous réclamons. La dernière ligne droite ? Peut-être, mais raison de plus pour être vigilants et ne pas trébucher si près du but.

Ce jour est certes à marquer d'une pierre blanche, mais il n'est pas pour nous celui de la victoire, il n'est qu'une étape. Je vous disais le mois dernier que l'espoir était né, il grandit aujourd'hui et je puis vous assurer, au nom de tous les membres du Bureau national, qu'avec l'aide de tous les syndiqués mobilisés et attentifs, nous veillerons à ce qu'il débouche au plus vite sur ce nouveau statut correspondant à nos vœux et aux besoins du système éducatif.

Patrick ROUMAGNAC

Missions des inspecteurs en formation continue

Une circulaire relative aux missions des inspecteurs en formation continue est en préparation. Jacques PERRIN, inspecteur général du groupe sciences et techniques industrielles, responsable de la commission transversale formation continue à l'inspection générale, est chargé de sa rédaction.

Lors de notre récente rencontre, le 26 novembre, nous avons fait part de notre satisfaction par rapport à la parution de cette circulaire car nous la réclamions depuis bien longtemps ; nous espérons que celle-ci permettra de supprimer le flou existant actuellement en ce domaine ; il y va de la qualité de la formation continue des adultes.

Il est également urgent que la DPATE reconsidère la répartition des postes étiquetés « formation continue » et fasse apparaître une situation claire des postes et des personnels les occupant ; à ce jour, des académies affichent plusieurs postes, d'autres aucun. Il convient de s'inquiéter sur la façon dont sont assurées les mis-

sions dans certaines académies. Nous rejetons le fait que celles-ci soient parfois assurées par des conseillers en formation continue dont ce n'est pas le rôle. Pour ce qui est de l'inspection des CFC, il est également urgent de faire un état des lieux ; à ce jour, peu d'inspections sont réalisées. De ce côté on peut espérer que l'évolution attendue du statut des corps d'inspection puisse faire disparaître un certain nombre des obstacles actuels, par exemple, le fait que l'inspection des CFC doit être assurée par des IA-IPR (souvent 1 seul par académie).

Le débat est donc ouvert. Les propositions des collègues intervenant en formation continue sont attendues ; la question de l'étiquette du poste formation continue est également posée : doit-elle être maintenue ? ou la préférence irait-elle à une lettre de mission pour assurer la coordination, même si tous les collègues sont amenés à intervenir.

Marie-Paule COLLET

Réflexion sur les missions des inspecteurs en formation continue

Dans le cadre de son statut, l'IEN « formation continue », placé sous l'autorité du Recteur, exerce ses fonctions auprès du délégué académique à la formation professionnelle continue (ou dans certaines académies auprès du DAFPIC).

Associé au réseau des GRETA, l'IEN « formation continue » se situe au carrefour des démarches pédagogiques et commerciales.

L'efficacité de ses actions repose sur sa capacité à intégrer la nécessaire logique de développement de la formation continue tout en garantissant la qualité de la formation et de la validation organisée dans le réseau des GRETA.

Le SI.EN souhaite pouvoir communiquer avec tous les collègues qui exercent cette fonction pour tenter de rédiger une synthèse et faire des propositions à partir des pratiques identifiées dans chaque académie.

« Quelles sont les missions et activités qui vous sont confiées dans l'exercice de vos fonctions d'IEN « formation continue » ?

Toutes les contributions seront mises en ligne sur notre site internet dans la rubrique «Forum»

www.fen.fr/sien

Réunion intersyndicale du 6 janvier 2000

Participants

Pour le SGEN-CFDT

- Christian LAVIGNOTTE
- Laurent SIREANTOINE
- Jean-Luc VILLENEUVE

Pour le SI.EN-FEN

- Patrick ROUMAGNAC

Pour le SNIA-IPR (ex SANIPR)

- Raymond MARREC
- Pascal TITEUX

Pour le SNIPRIA

- Jean-Marie LOCHEZ
- Anne-Marie POLLEAU

Invités et excusés

- SNIA
- SNIA-CR (ex SNCTA)
- SNPIEN-fsu

Invités

- CGT
- FO

La réunion de travail a débuté à 14h30 et s'est achevée à 17h30. Les échanges ont été denses et constructifs. L'ensemble des participants s'est accordé à trouver les discussions amorcées fort utiles dans le contexte actuel. De nombreux points d'accord ou de convergence ont été relevés, même si des différences existent encore dans nos analyses respectives.

Il a été convenu que les représentants de chaque syndicat présent lors de cette réunion informeraient leurs instances du contenu des débats, et qu'un relevé de conclusions serait rédigé par le SI.EN-FEN, puis transmis aux participants et aux syndicats ou fédérations qui n'ont pu être des nôtres mais qui seront invités à se joindre à nous pour les rencontres à venir.

Une prochaine réunion aura lieu le 27 janvier à 14h00.

Relevé de conclusions

- Les évolutions statutaires sont indispensables, mais elles doivent impérativement être associées à une réflexion de fond sur les missions des inspecteurs et sur les conditions d'exercice de leur métier.

- Il faut que l'évolution du statut profite à la fois aux actuels IEN et aux actuels IA-IPR.

- La solution n°2 proposée par Pierre DASTÉ (corps à 2 grades) ne satisfait pas à l'objectif précédent, puisque de très nombreux IEN (actuellement au 818 NM) et de très nombreux IA-IPR (actuellement au HE A) ne tireraient aucun profit indiciaire de cette évolution et ne pourraient accéder à la hors-classe avant leur départ à la retraite.

- La solution n°3 (corps unique) serait plus favorable, sous réserve de respecter quelques principes reconnus comme fondamentaux par les participants :

* le contingentement de la hors-classe de ce corps à 15 ou 20% devrait concerner l'ensemble de l'effectif (~ 3000 inspecteurs), ce qui augmenterait de manière significative la possibilité offerte aux IA-IPR d'accéder au HE B, et à tous les IEN d'accéder au HE A ;

* l'accès au HE B devrait être réservé dans un premier temps aux actuels IA-IPR, la fusion authentique des corps n'intervenant qu'au terme d'un processus qui serait amorcé par la mise en place du nouveau recrutement (voir plus loin) ;

* conformément aux usages de la Fonction publique, l'exercice de certaines fonctions devrait ouvrir sur le HE C.

- Les participants à la réunion soumettront à leurs instances syndicales un projet de lettre en direction des ministres à amender d'ici la prochaine réunion au cours de laquelle sera rédigée la version définitive de cette missive.

- En ce qui concerne le recrutement des futurs inspecteurs, tous souhaitent une modification des épreuves du concours afin qu'aucun doute ne puisse planer sur les modalités de sélection des candidats. Ce concours devra comporter une partie commune, mais aussi des options qui permettront de préserver les spécificités disciplinaires, ce qui renvoie au concept de corps unique aux missions diversifiées et identifiées.

- La formation des inspecteurs devra permettre de couvrir les besoins définis dans le cadre de « référentiels-métiers » qui seront référés aux missions des inspecteurs.

- L'évaluation des inspecteurs devra être critériée et objective. Ses modalités devront être définies dans le cadre d'une consultation avec les organisations syndicales représentatives du personnel. Tous les participants se sont largement accordés pour dénoncer l'arbitraire qui prévaut actuellement dans les processus d'évaluation et de gestion des corps d'inspection.

- L'évolution du statut et la nouvelle définition des missions des inspecteurs devront s'inscrire dans une logique d'amélioration du service public d'éducation.

- Les participants souhaitent poursuivre la réflexion initiée lors de cette rencontre dans le cadre de nouvelles réunions auxquelles ils invitent les organisations qui n'ont pu être présentes à les rejoindre pour enrichir les débats et déboucher sur des propositions communes. Ils se sont déclarés persuadés que l'union de nos forces respectives serait indispensable pour peser sur les choix du ministère quant à notre avenir.

Rapporteur :
Patrick ROUMAGNAC

Conseil syndical du 7 décembre 1999

Commission de secteur 1^{er} degré

Dépasser le cadre de la circonscription

Deux options s'opposent parmi les IEN du 1^{er} degré dans le débat actuel sur l'évolution du statut et des missions des inspecteurs :

- le maintien en l'état de la circonscription du 1^{er} degré parce que c'est un cadre fonctionnel bien adapté à un pilotage de proximité associant étroitement le pédagogique et l'administratif ;
- la disparition de la circonscription du 1^{er} degré parce que c'est un cadre étroit, spécifique d'un seul niveau d'enseignement, peu propice au travail d'équipe des inspecteurs et inadapté aux nécessaires évolutions du système éducatif.

Il serait dangereux et stérile de s'enfermer dans un tel débat qui ne peut conduire qu'à alimenter une querelle entre anciens et modernes, entre conservateurs et progressistes ...

La réflexion syndicale doit s'inscrire dans une logique prospective qui réponde à la double nécessité de l'évolution des missions et de l'évolution du statut : la crédibilité de nos demandes statutaires sera en partie liée à la place que nous serons susceptibles de prendre dans l'évolution du système éducatif.

Il nous faut donc identifier les principes pouvant nous conduire à exprimer des choix sur l'instance de pilotage et sur le cadre territorial.

1 – Quelle instance de pilotage ?

Telles qu'elles sont rappelées dans le rapport de P. Dasté, les missions des inspecteurs (impulsion et relais, évaluation, inspection et contrôle, animation) doivent permettre de garantir :

- d'une part le caractère national de l'éducation ;
- d'autre part l'égalité des chances de tous les élèves (ce qui implique l'adaptation du projet d'établissement à la spécificité des situations sociales et scolaires).

Le pilotage au niveau académique reste sans doute le mieux adapté à cette double exigence mais il se heurte actuellement à trois obstacles majeurs :

- l'existence de deux corps d'inspection distincts, hiérarchiquement connotés,

ce qui interdit de fait toute approche collégiale de la continuité école/collège/lycée ;

- l'overdose de commandes incessantes et urgentes de tous niveaux qui, pour le 1^{er} degré, arrivent toujours aux IEN, seuls responsables locaux qui ont une connaissance suffisante du terrain pour y répondre sans délai !

- L'absence d'établissements du 1^{er} degré qui oblige les IEN à exercer en partie des responsabilités de chefs d'établissement.

2 – Quel cadre territorial ?

Il est nécessaire de chercher à inscrire notre action dans un cadre territorial qui permette :

- un pilotage de proximité (nombre limité d'établissements) identifiant les inspecteurs comme responsables locaux du système éducatif ;

- un travail d'équipe au sein d'un collège d'inspecteurs dans la complémentarité et l'égalité reconnaissance des missions ;

- une prise en compte globale de l'action éducative à tous les niveaux ;

- une continuité école/collège/lycée.

Les nouveaux territoires qui apparaissent à l'occasion de la réorganisation des académies peuvent sans doute répondre à ces objectifs. Pour que les IEN du 1^{er} degré puissent y prendre pleinement leur place, trois conditions devront être progressivement mises en œuvre :

- un fonctionnement collégial permettant aux inspecteurs de gérer leurs missions respectives conformément à un plan de travail académique (ce qui revient nécessairement à remettre en cause la relation hiérarchique avec les IA-DSDEN) ;

- une réduction importante des commandes institutionnelles non inscrites dans le PTA ce qui permettrait que l'essentiel des tâches entre dans une programmation concertée ;

- une modification de la gestion des circonscriptions du 1^{er} degré (l'allègement de certaines tâches administratives passe certainement par un nouveau statut des écoles et des directeurs, peut-être aussi par une redéfinition des rôles des conseillers pédagogiques...).

Rapporteur : Daniel GAUCHON

Conseil syndical du 7 décembre 1999

Commission de secteur Information et Orientation

1 - Avenir des services d'orientation

- 350 postes sont, nous dit-on, mis au concours de recrutement de COP, et 60 postes de COP seraient créés.

Question : Y a-t-il création de postes d'IEN ?

- Les groupes de concertation regroupant différentes organisations, dont l'ACOP-France, continuent à travailler sur le problème des retraites et aussi sur la place des services d'orientation dans la réorganisation des académies.

- On souhaiterait avoir des informations sur le suivi par l'Inspection générale du dossier sur l'inspection des COP.

2 - Rapport DASTE

Les IEN-IO sont favorables à l'hypothèse n°3 : un corps unique à un seul grade.

Ce sont des «généralistes», ils ne peuvent donc que souscrire à l'hypothèse d'un corps unique d'inspecteurs.

Les spécialités diverses sont une richesse, mais les différences de corps telles qu'elles existent actuellement ont un effet pervers, que l'on observe dans certains cas, en particulier, dans certaines académies, car cette différence entraîne une compétition entre les personnes.

Dans la réorganisation des académies, les personnes ne pourront échanger sereinement leurs savoir-faire et leurs informations que si elles travaillent avec des égaux. La division en corps ou en grades correspondant à des métiers différents empêche de promouvoir une réelle culture de l'encadrement, et il arrive que les compétences statutaires des IEN-IO ne sont pas utilisées ou sont sous-employées, par exemple dans des tâches comme l'animation des CIO : ce sont, au contraire, les spécificités bien identifiées qui permettent de travailler en équipe.

Les missions définies par le décret de 1990 ne sont pas caduques, et les difficultés viennent de la division du corps des inspecteurs (exemple : mise en place des programmes de travail académiques).

Dans le cadre de l'hypothèse n°3 de Pierre Dasté, les IEN-IO pensent qu'il faut être attentif à un certain nombre de choses :

- le nombre de postes d'inspecteurs : il devrait être triple, et le recrutement plus ouvert pour combler d'abord les postes vacants. D'autre part l'évaluation des COP et des services demanderait une augmentation significative du nombre d'IEN-IO.

- Certaines spécialités ne sont pas «couvertes» actuellement : documentation, éducation, hygiène et sécurité ... elles demanderaient à être identifiées et à ne pas être amalgamées dans une nébuleuse.

Donc les IEN-IO souhaitent un corps unique d'inspecteurs aux missions diversifiées et identifiées.

- Ils proposent de réécrire le point 6 de la définition des IPAC : **«Les IPAC sont aptes à remplir l'ensemble des missions du corps. Compte tenu des besoins du service, ils sont organisés en groupe sur la base de leurs compétences spécifiques.»**

- La territorialité : Le corps unique d'inspecteurs ne doit pas être freiné par un risque de repli sur une conception étreinte de la territorialité : la circonscription pour le premier degré, le département pour les IEN-IO. Les IEN-IO sont prêts à apparaître aux deux échelons : l'échelon administratif régional (académie) et l'échelon pédagogique et technique (le bassin d'éducation) avec un collège d'inspecteurs. Leurs tâches actuelles d'évaluation du système éducatif, d'organisation et de suivi des procédures d'orientation s'exercent déjà à ces deux niveaux, sans compter les activités d'animation (programmes nouvelles chances, éducation à l'orientation, insertion ...) qui demandent impulsion, animation et évaluation aux niveaux de l'académie et du département.

Ils seront vigilants sur l'établissement d'un nouveau rééchelonnement indiciaire sur la reconstitution de carrière des actuels IEN avec des barèmes objectifs.

*Rapporteurs : Francine GROSBAS
et Bernard LESPES*

Les circonscriptions : baronnies ou vassalités ?

Depuis leur création, affirmée par une volonté politique de quadriller le territoire national, et singulièrement les écoles communales, au cours du 19^{ème} (lois Guizot) et début du 20^{ème} siècles, tout s'est passé comme si, à la faveur sans doute de préoccupations plus urgentes, la massification de la scolarisation et ses conséquences, ou politiquement plus rentables (plusieurs hypothèses sont ici permises), les circonscriptions avaient tranquillement survécu aux diverses évolutions du système éducatif, sans autre changement significatif que l'introduction de la mixité (élémentaire-maternelle).

Tel n'est pas le moindre paradoxe que d'observer que des unités (est-ce bien le mot qui convient ?) qui n'ont aucune existence juridique, à peine au plan administratif, et dont l'identité dépend, en grande partie, des qualités de son animateur principal, l'inspecteur « primaire », ont finalement peu bougé malgré leur fragilité apparente, la quasi-absence de moyens délégués, et l'inexistence d'une autorité juridiquement responsable. Cela tient, sans doute, au fait que leur histoire se confond très étroitement avec celle des Inspecteurs du premier degré.

Précisément, dans cet espace relativement autonome, des infléchissements ont pu être marqués tenant aux options ou à la personnalité de ces derniers. Des typologies peuvent être tentées, en synchronie comme en diachronie : depuis le « baron », ou version plus industrielle le « patron », tenant ferme la guidance des écoles, au pédagogue, tentant de faire dépasser les conservatismes dont notre école a le secret, aux essais plus récents de « pilotage » à la faveur d'indicateurs présentant l'attrait de la modernité et de la technicité, à mon avis trop sévèrement mis en cause par J.P Roquet (articles parus dans L'INSPECTION n° 54 et n° 55).

Où en est-on aujourd'hui ? Sans doute un peu de tous ces modèles, et d'autres, pré-existent-ils, parfois chez le même inspecteur, lorsque le loisir de pouvoir assumer l'un de ces rôles ou plusieurs, lui en est laissé, les tâches d'exécution et d'information de l'autorité hiérarchique supérieure s'étant considérablement accumulées ces dernières années.

Second paradoxe, à la faveur cette fois d'un renforcement de l'autorité politique, au sens large, la circonscription ne retrouve-t-elle pas, sa fonction d'origine, l'enquête statistique, transmise de préférence par e-mail, s'étant substituée au « rapport » ?

Le constat que nous sommes nombreux à faire, sur ce point au moins un large consensus semble prévaloir, c'est que cela a entraîné une surcharge de travail inégalée, une baisse inavouée du nombre d'inspections, et une dispersion dans des tâches aussi variées que (parfois) inutiles.

Pour autant, quelles pourraient être les évolutions souhaitables ? Deux modèles sont implicitement avancés.

La circonscription E.P.L.E (le rapport DASTE y fait allusion) : à en juger par la crise des vocations chez nos collègues chefs d'établissement, l'accablement administratif contre lequel ils ne cessent de protester, il faudrait une radicale évolution de ces établissements pour que leur dimension pédagogique soit pleinement préservée.

L'abandon pur et simple de la circonscription comme entité administrative et pédagogique, l'I.E.N partageant alors un territoire (il en faudra bien un) vaste comme un...bassin de formation. Dans ce cas de figure, le travail en collégialité deviendrait quasiment indispensable et la gestion administrative pourrait se trouver prise en charge par une autre instance, qui reste à définir. Mais surtout la cohérence avec la revendication d'un corps unique d'inspecteurs est forte. Deux inconvénients toutefois, à mon sens, dans cette hypothèse : la sous-estimation du besoin de régulation (doux euphémisme dans certaines situations) que la vie des écoles génère inmanquablement, laquelle ne serait plus assurée alors par une instance de proximité, située entre un Directeur d'école, même nanti d'un véritable statut, et le Recteur ou l'Inspecteur d'Académie (si la gestion départementale est maintenue). Mais surtout, la mise en réseau des ressources et des moyens pédagogiques, ce point seul mériterait un long débat, en serait abolie, par définition ou élargie à un ensemble géographique sur-dimensionné. Or, c'est précisément, la spécificité, et l'in-

térêt du travail d'un Inspecteur, sur l'axe horizontal de ses fonctions qui s'en trouveraient ainsi fortement restreints.

Cette action-là suppose, en effet, un nombre limité d'établissements scolaires et l'identification claire d'un responsable, pour les enseignants comme pour les partenaires du système éducatif. Cette « troisième voie », ni baronnie, ni vassalité, ne devrait pas être, a priori, incompatible avec la nécessité, bien entendu, de renseigner utilement l'autorité hiérarchique, une gestion plus collégiale, (en bassin de formation ?), des missions transversales (limitées dans le temps) et surtout un travail d'équipe et une mise en commun des compétences professionnelles (autre sujet à débattre).

Elle suppose un allègement significatif des tâches administratives : un second dossier individuel par enseignant est-il réellement nécessaire, par exemple ? Ne pourrait-on pas simplifier la gestion du courrier, double transmission... ? Etc...

Elle implique surtout une adhésion des intéressés qui ne sera obtenue, quelles que soient d'ailleurs les évolutions attendues, que par l'institution d'une égale considération et d'une égale reconnaissance des corps d'inspection.

*Bernard Achddou
Responsable académique Nantes*

La vie syndicale passe par le débat d'idées. Les écrits des uns stimulent manifestement les autres et nous ne pouvons que nous en réjouir. Rien ne serait plus désespérant qu'un bulletin syndical lisse et sans saveur. Merci donc à notre collègue qui nous montre, en outre, que l'état de retraité ne dispense nullement de mêler sa voix aux débats qui contribueront à construire notre identité professionnelle à venir.

Patrick ROUMAGNAC

L'inspecteur doit devenir un expert de l'écoute active

J'apprécie beaucoup les analyses de Jean-Pol ROQUET et j'y adhère largement.

Toutefois, après avoir lu celles parues p.18 du bulletin n° 62, j'aimerais lui adresser trois remarques, inspirées par la distance que l'on prend (grâce à la retraite), en n'étant ni « très éloigné de soi-même... ni trop impliqué » (cf. le renvoi n° 4).

1. - Présenter l'inspecteur comme le seul qui puisse rencontrer le sujet professionnel, etc. risque de vous être retourné comme une manifestation de plus de la tendance paranoïaque de certains de nos collègues. Car visiter un enseignant en classe tous les 3 ans en moyenne et le rencontrer dans des collectifs de taille variable de loin en loin justifient-ils que vous puissiez revendiquer le monopole de la connaissance de l'autre ainsi que la reconnaissance d'une capacité non partagée d'expertise allant jusqu'à « rendre intelligibles les faits de l'expérience » ?

D'autres que l'inspecteur, pas nécessairement quelconques, entourent, accompagnent et connaissent l'enseignant et l'enseignement : le directeur (la directrice), les collègues, ceux du RASED, les conseillers pédagogiques, les intervenants, les parents, des élus, etc. Cela fait une somme non négligeable d'acteurs qui interviennent dans la construction de l'identité professionnelle, de façon certes implicite et trop peu rationalisée, mais tout de même opérante.

Il faudrait rester mesurés : dites plutôt que l'inspecteur est plus expert que d'autres, plus capable que d'autres de pratiquer une évaluation externe objective.

J'ajoute que la démocratie fonctionnerait bien douteusement si un individu disposait réellement du pouvoir exorbitant, exercé solitairement, de « construire une culture d'institution, ... le sens des identités professionnelles ».

Quelle serait la différence avec le pouvoir du prêtre ? Et celui du prince serait-il dépassé ?

Heureusement l'inspecteur n'est pas seul face au problème de l'identité du sujet professionnel. Qu'il soit plus expert que d'autres, cela est certain. Mais qu'il se situe et exerce surtout dans une relation plus coopérative et plus partenariale, cela est loin d'être admis et pratiqué. Et dans l'article de J.-P. ROQUET, cette perspective et cette exigence sont malheureusement bien absentes.

2. - Prétendre que l'inspecteur est « un expert de l'écoute active, de l'approfondissement, de l'entretien » me laisse assez sceptique. Car cette dimension est malheureusement un des maillons les plus faibles de la chaîne « recrutement-formation ». Le mode de recrutement ne renseigne guère sur la personnalité des candidats et leur capacité à la relation et à l'entretien.

Quant à la formation, elle fait une place bien modeste à ce volet pourtant majeur de l'acte professionnel d'inspection.

Il faudrait plutôt dire que vous demandez que l'inspecteur du XXI^{ème} siècle « devienne » « un expert de l'écoute active, ... ».

A ce sujet, je suggère que J.-P. ROQUET soit plus explicite que ne l'est sa conclusion : la formation nouvelle devrait inclure des disciplines solidement centrées sur l'homme et articulées avec les sciences humaines : la psychologie, la sociologie, des éléments d'anthropologie, d'ethnopsychiatrie, etc.

3. - S'il est vrai assurément que « le sujet, au cœur de son expérience, ne peut s'en détacher pour la construire » et qu'il lui faut « un médiateur », cette observation s'applique aussi à l'inspecteur lui-même. J.-P. ROQUET ne le souligne pas assez.

Sans même parler d'évaluation, la simple hygiène sociale exigerait que l'inspecteur du XXI^{ème} siècle ne soit plus aussi seul et aussi souverain dans la construction de sa propre identité et dans le choix de ses pratiques professionnelles. L'évaluation externe actuelle (celle des IA, des Recteurs, des I.G.) est sommaire et dérisoire. Ici, « l'autre », partenaire, co-acteur, médiateur, ... est manquant. Il est à définir et à réclamer, dans une perspective d'équipe et de grand collectif (1).

Le dossier avance assurément. C'est fort bien d'être une force d'initiatives et de propositions.

Sincères amitiés syndicales.

Jean ARNOULD
(IEN 1^{er} degré, retraité,
de l'académie de STRASBOURG)

1 Le système d'organisation en « Bassins » va bien dans ce sens.

Identité de l'IEEN du XXI^{ème} siècle

Contribution du SI.EN-Fen Alsace

Contribution issue de la journée de travail du 7 octobre 1999 à laquelle ont participé 22 IEN d'Alsace.

L'action de l'inspecteur du XXI^{ème} siècle s'ancre dans un contexte nouveau. L'Education nationale a pendant longtemps été une organisation caractérisée par un pouvoir très concentré, une hiérarchie liée à un niveau de qualification professionnelle et à des règles identiques pour tous. Aujourd'hui, elle évolue vers une organisation plus « fonctionnelle » dans une logique de déconcentration avec une hiérarchie qui varie selon les tâches et des règles qui peuvent changer en fonction du terrain. Elle prend en compte l'environnement et les interactions entre acteurs du système.

Dans ce cadre, nous souhaitons jouer pleinement notre rôle tel qu'il est défini dans notre statut : impulsion, évaluation, inspection, formation. Nous sommes des fonctionnaires de responsabilité. Nous contribuons à la cohérence du système, jouons un rôle de « traducteur » de la politique ministérielle mais avons besoin que l'institution nous laisse une part suffisante d'initiative sans laquelle il ne peut y avoir d'in-

novation. Nous voulons exercer une fonction d'expertise et de médiation auprès des directeurs dont le rôle va en croissant, auprès de nos partenaires, auprès des Inspecteurs d'Académie pour aller au-delà du rôle d'administrateur et d'« amortisseur » de conflits.

L'évolution des moyens de l'information modifie sans le supprimer le rôle d'aide à la décision. Pour dépasser des approches qui pourraient être trop subjectives nous ressentons la nécessité d'outils de pilotage que nous pouvons contribuer à élaborer mais notre connaissance du terrain, le contact permanent que nous avons avec les différents acteurs du système (enfants, enseignants, partenaires) permettent une analyse plus fine des situations et des indicateurs chiffrés. Dans le cadre d'unités plus larges, nous considérons que la circonscription demeure une unité opérationnelle qu'il convient de maintenir.

Les Inspections de l'Education Nationale constituent des services de proximité dont la priorité est la qualité du service éducatif dans l'intérêt de tous les élèves. L'administratif est au service du pédagogique. Mais nous devons continuer à profiter de notre liberté d'organisation du travail ainsi que de notre indépendance

par rapport aux pouvoirs locaux afin de ne pas être de simples agents d'exécution.

Le projet de circonscription constitue aujourd'hui un outil essentiel. Il prend en compte les orientations nationales mais aussi les spécificités de la circonscription. C'est un instrument d'animation lié à l'évolution des écoles et des personnels. C'est aussi un instrument de cohérence du travail des équipes de circonscription (IEN et conseillers pédagogiques).

Nous ressentons la nécessité d'un travail plus collégial avec nos collègues chargés des mêmes fonctions mais aussi avec des inspecteurs chargés d'autres missions voire des chefs d'établissement, sur des objectifs précis. Le fonctionnement de l'enseignement du premier degré prend déjà longtemps en compte les évolutions qui nous paraissent souhaitables.

Pour aller plus loin, nous aimerions disposer du temps nécessaire à la réflexion et sommes demandeurs d'une formation continue nationale ou académique s'appuyant sur une vérifiable analyse des besoins.

Fernand EHRET
Responsable académique

Les relations entre les diverses catégories d'inspecteurs

Contribution au colloque de Douai
Régis DECOFOUR - IEN STI

Issu de l'enseignement professionnel, relativement nouveau dans la fonction d'inspecteur (4 ans) après avoir assumé les fonctions de chef de travaux pendant 13 ans en lycée professionnel, je suis toujours très étonné de l'individualisme qui règne dans la fonction d'inspecteur.

Notre travail journalier est de prôner un travail d'équipe disciplinaire et interdisciplinaire au sein des établissements, ceci se trouve renforcé à cette rentrée scolaire avec l'arrivée des projets pluridisciplinaires à caractère professionnel, mais comment travaillons-nous ? Très souvent seuls, quelquefois avec les chefs d'établissement, quand ils veulent bien coopérer ou prendre le temps d'assister avec nous à nos réunions pédagogiques ou nos inspections.

Il est temps de réfléchir et de proposer des modalités de fonctionnement différents.

Je citerai en exemple le déroulement des groupes de travail ou de pilotage, en SEGPA. Il y a des idées à prendre et à développer pour d'autres situations. Le travail entre l'IEEN CCPD, l'IEEN AIS, l'IEEN ET et les directeurs de SEGPA est de qualité, la confrontation des idées, la recherche d'objectifs communs et la réalisation de ceux-ci, sont les preuves que ce travail existe et qu'elles peuvent être transposées dans d'autres situations.

Quels sont nos objectifs en ce qui concerne l'évaluation des enseignants ?

- améliorer la réussite de tous les élèves
- développer au sein de l'établissement le sentiment d'appartenance
- gérer le déroulement des carrières
- motiver, remotiver, mettre en confiance les enseignants
- les informer sur les évolutions disciplinaires et interdisciplinaires
- les inviter à se former ou à exploiter leurs compétences.

Comment les diverses catégories d'inspecteurs pourront-elles atteindre ces objectifs ?

- travailler en équipe d'inspecteurs sur un même territoire ou une même académie (dans la fonction disciplinaire)
- travailler en équipes interdisciplinaires sur un même bassin ou un même établissement (mathématiques/STI – Lettres-Langues/STI)... Des exemples existent et fonctionnent très bien
- oublier quelque peu sa discipline pour impulser des travaux d'équipes interdisciplinai-

res et notamment l'arrivée des projets pluridisciplinaires en CAP, BEP et Baccalauréat professionnel

- travailler avec les collègues sur 1 relation 3^{ème}/2^{nde} et notamment sur la réussite de l'orientation de tous les élèves.

Ces quelques pistes de réflexion ont pour but de nous interpeller sur la communication, à l'aube du 21^{ème} siècle, il n'est pas rare de se découvrir ou de se connaître uniquement lors de réunions institutionnelles, alors pourquoi ne pas innover et travailler entre nous sur ces différentes situations ? Nous travaillons tous dans un même but et dans un même intérêt, celui de la réussite de l'élève. Alors, réfléchissons tous ensemble vers une amélioration qualitative de l'intervention interdisciplinaire des enseignants sur une classe.

Comment pouvons-nous impulser ces démarches éducatives ?

Réfléchissons ensemble sur des modes d'intervention différents en établissement, en BFE ou en académie.

Régis DECOFOUR - IEN STI

Le soliste, le chef et l'orchestre...

Contribution au colloque de Douai
Yves GOEPFERT - IEN LILLE

" Lentement, inégalement mais sûrement, un nouveau paradigme est en train de s'élaborer. Centré sur la notion de système, il met l'accent sur le jeu de relations qui donne au tout des propriétés différentes de celles des parties, et sur les interactions d'ordre et de désordre qui lui permettent de s'organiser, d'apprendre et de créer. "

Jacques Lesourne "Education et société" Les défis de l'an 2000
Collection "LA DECOUVERTE" Le Monde de l'Education 1988 p 135

La "**complexité systémique**" (Cf Crozier; E. Morin) des organisations ouvertes est une donnée incontournable. Et l'Ecole d'aujourd'hui ne saurait être moins riche, moins diverse, moins plurielle que son environnement. Pour autant, la complexité du "**système scolaire**" ne peut justifier le manque de lisibilité qu'on reproche souvent à ce dernier¹. Les exemples que l'on pourrait donner à ce propos sont nombreux...

Cette "**complexité systémique**" nécessite un pilotage présentant une variété au moins égale à celle des sous-systèmes que ce pilotage est destiné à réguler (Cf W.R. Ashby). Et l'insuffisance du pilotage ou encore ses défaillances sont des difficultés majeures auxquelles se trouve confronté notre "**système scolaire**" qui, pour des raisons diverses et variées, régulièrement dénoncées - y compris de l'intérieur - se singularise par son inertie et sa capacité de résistance à toute forme de changement en profondeur. Cela nuit gravement à l'efficacité globale du "**système scolaire**" et tend à confiner l'Ecole de la République dans une fonction sociale de "reproduction" qui ne permet pas une réelle redistribution des chances.²

De quoi le "**système scolaire**" a-t-il le plus besoin aujourd'hui ? Il a besoin de trois évolutions principales qu'il devient urgent de mettre en œuvre.

1ère évolution

Favoriser l'initiative à la base au lieu de la docilité d'exécution conforme.

On sait depuis longtemps que l'initiative est à la source de toute dynamique et que celle des seuls cadres ne suffit plus pour atteindre les objectifs visés. Dans une organisation moderne, les décisions qui sont déléguées à l'encadrement sont surtout un pouvoir d'amplification des initiatives qui vont dans le sens des finalités de l'organisation ou de l'institution. S'agissant du "**système éducatif**", pour favoriser l'initiative à la base, source de créativité et d'efficacité, il faut impérativement que l'encadrement (et donc l'inspection) évolue pour passer d'une fonction essentiellement «normative» à une "mission de management"³. Cette évolution dont les contours restent encore à définir⁴, devra nécessairement intégrer les objectifs suivants :

- **libérer et susciter l'initiative des acteurs** sur les lieux mêmes où ils œuvrent et/ou innovent ;

- **fédérer les initiatives sans les étouffer** au sein des différentes "unités systémiques" (écoles, établissements, services mais aussi Bassins d'Education...);

- **assurer l'efficacité globale du "système scolaire" par la mise en réseau** des différentes "unités systémiques" impliquées dans le processus de changement (ou d'innovation) et par la contractualisation sur des objectifs forts et fédérateurs, validés à un niveau systémique permettant d'organiser et de renforcer la cohérence globale.

2ème évolution

Développer la coopération entre individus, entre établissements ou services à la place des territoires et des cloisonnements.

L'institution scolaire, comme un certain nombre de grandes organisations historiques, est pour l'essentiel structurée selon une optique de simple conformité d'exécution qui favorise l'isolement et la concurrence des acteurs⁵. Le statut de l'inspection individuelle et sa charge symbolique en sont une illustration.

Pour sortir d'une logique particulièrement contre-productive⁶, il faut donc impérativement organiser des coopérations, établir des complémentarités et ce faisant mobiliser l'ensemble des acteurs concernés autour d'un projet ayant un sens pour tous. Pour atteindre cet objectif, il convient **plutôt de modifier le contexte de travail que de chercher à changer les individus**. Je donnerai deux exemples :

- **la nouvelle organisation de l'académie de Lille** en bassins d'éducation avec des Administrateurs Scolaires ayant une mission non hiérarchique d'impulsion, d'animation et de coordination, peut être comprise comme une modification du contexte au plan fonctionnel en vue d'initier à la fois une implication plus forte des acteurs et un changement profond des interactions à une échelle systémique définie. Encore faudra-t-il que certaines habitudes "corporatives" et/ou "territoriales" bien ancrées disparaissent rapidement. Et ne peut-on pas craindre aussi que d'autres habitudes toutes aussi néfastes investissent les nouveaux espaces ("de pouvoir") qui se créent ?

- **Changer les modalités de l'inspection** pour prendre en compte les nouveaux enjeux du travail en équipe⁷ et/ou en partenariat dans le cadre d'un projet contractualisé peut correspondre également à un changement du contexte de référence et permettre de développer des

coopérations autour et pour le projet commun (projet d'école, contrat de réussite, contrat éducatif local...).

3ème évolution

Impulser un changement continu par en bas au lieu du seul changement décrété d'en haut et par à-coups.

Il faut abandonner le rêve utopique d'une régulation automatique et impersonnelle des organisations humaines qui pourrait légitimer un pilotage pyramidal de type prescriptif et/ou injonctif en ce qui concerne notre "**système scolaire**". Il nous faut sortir d'un mode de pensée réduisant souvent les acteurs d'un changement souhaité d'en haut à de simples exécutants qui ne comprennent pas toujours les enjeux sous-jacents et surtout certains changements de cap. Les résistances observées pour mettre effectivement en œuvre les cycles à l'école primaire peuvent en partie être expliquées de cette manière.

Seul, un pilotage associant, impliquant et «responsabilisant» tous les opérateurs dans le processus en cours est susceptible d'être productif. Pour cela, il est important d'avoir une vision réaliste de l'organisation⁸ et de prendre en compte le "**construit social**". Celui-ci est composé d'éléments formels intentionnellement construits mais également du jeu plus informel et diffus, fait d'arrangements, de relations et de négociations entre acteurs eux-mêmes porteurs de motivations variées, contingentes et changeantes. Alors qu'il constitue le terreau sur lequel peut se développer, réussir et aussi échouer un changement, le "**construit social**" est encore trop rarement pris en compte⁹. Pourtant, il me semble que les inspecteurs sont et restent «institutionnellement» en position de bien connaître et de bien analyser au local «le construit social». On pourrait les associer davantage au diagnostic et au processus de décision, reconnaissant sur ce plan au moins leur expertise évidente.

Pour ne pas conclure...

Philippe Perrenoud¹⁰ a certainement raison d'écrire que «de vrais professionnels n'ont pas besoin d'une autonomie clandestine ou conquise à la faveur d'une inversion des rapports de pouvoir». De vrais professionnels peuvent dire ce qu'il font parce qu'ils en assument la responsabilité, parce qu'ils acceptent de ren-

dre des comptes sans se retrancher derrière des programmes, des règlements, une autorité... Est-ce à dire que dans un système scolaire modernisé, les inspecteurs n'auront plus de place ? Certainement pas !

L'Inspecteur du XXI^{ème} siècle sera un professionnel qui affiche sereinement ses ambitions pour une Ecole où chacun, jeune et adulte, se reconnaît et s'implique dans un projet d'éducation ayant un sens pour tous.

Yves GOEPFERT (IEN Lille)

1 Le terme de complexité n'est pas synonyme de celui de complication, souligne E. Morin.

2 "Le système scolaire français est devenu socialement neutre et c'est inacceptable!" Le Recteur Fortier à Dunkerque le 30-11-98.

3 Elle est inscrite en fait dans les missions des corps d'inspection mais insuffisamment mise en oeuvre pour diverses raisons mais pas nécessairement par manque de temps. Certaines représentations de la fonction d'inspecteur héritées de l'histoire et qui trouvaient leur légitimité dans un contexte sensiblement différent de celui d'aujourd'hui, ont la vie dure.

4 Cela devrait faire l'objet d'un débat sans a priori à la fois le plus large possible et ouvert.

5 "Il faut sortir de l'autonomie sclérosante de l'établissement, ceci étant lié à l'absence de pilotage, pour organiser des complémentarités et non pas des concurrences." Le Recteur Fortier à Dunkerque le 30-11-98.

6 On peut s'interroger quant à l'impact à moyen et à long terme de l'inspection individuelle sur les pratiques pédagogiques. A-t-on pu démontrer qu'elle contribuait à améliorer l'efficacité de l'enseignant et au-delà, celle de l'école où il exerce ?

7 Plusieurs questions se posent à ce sujet. Par exemple, doit-on évaluer des équipes et des établissements ou plutôt des individus qui travaillent en équipe ? L'inspection individuelle ne doit-elle pas intégrer une évaluation de la capacité d'un individu à travailler en équipe ?

8 L'ordre réel ne correspond que très approximativement à l'ordre formel et la régulation par la structure n'est que partielle. L'écart est d'autant plus important que l'organisation se veut plus «rationnelle» ; ainsi les règles non techniques ne sont vraiment opératoires que si elles sont effectivement utilisées par les acteurs dans leurs arrangements et comportent une part de tolérance permettant de négocier sur la règle.

9 Certains échecs peuvent être en partie expliqués par le fait que l'on a prescrit d'en haut un changement sans analyser réellement le «construit social»

10 *Etrangler le dernier inspecteur* - Philippe Perrenoud Genève 1992

Quelle relation entre évaluateur et évalué ?

Contribution au colloque de Douai
Georges GAUZENTE - IEN CHALONS EN CHAMPAGNE

L'évaluation en situation professionnelle est une chance pour les pratiques d'inspection au 21^e siècle. Elle est, dans ses attendus et dans ses pratiques, largement à construire par la recherche, le débat, l'échange. Elle annonce, si ce concept doit prévaloir, des choix professionnels qui, il ne faut pas le taire, seront d'appropriation difficile avec les renoncements et abandons que tout changement précipite, la mise à la question d'affirmations et de principes qui prévalent encore aujourd'hui.

L'évaluation est une **alternative**... Alternative aux formes les plus ancrées et les plus fermées d'une pratique inspectoriale que l'organisation hiérarchique et pyramidale, depuis le 19^e siècle, a imposée et pérennisée : la surveillance, le contrôle, l'injonction, la norme, la relation de supérieur à subordonné, et, suivant des concepts plus récents, d'expert à exécutant, de manager fixant des «objectifs» avec probablement le dernier avatar en date qui, de l'Inspection Générale à certains recteurs et D.S.D.E.N., en passant par notre propre organisation syndicale, assigne à l'inspecteur une mission et une méthode : seul le résultat compte, seule l'efficacité est belle !

L'évaluation est autre. Elle est «attribution de valeur» (Michel LECOINTE), elle est un processus qui permet à l'acteur d'élucider ses propres choix et d'engager ou d'affirmer, ce faisant, des compétences qui lui sont propres. L'évaluation n'est pas qu'un acte «externe» de mesure par référentialisation systématique (à supposer que les référents de l'inspection soient toujours explicites...) : «si le sens est imposé de l'extérieur, (ce que fait le seul contrôle... dans la mesure où au-delà du constat, il fournit aussi des explications ; ce qui est un des risques de l'inspection), il ne sera pas entendu, pas accepté, pas intégré aux comportements à venir». L'acteur est alors mis «hors champ et hors sens» (M.LECOINTE). Nous pourrions résumer le processus évaluatif en trois principes :

- la valeur : l'évaluation comme attribution de valeur, c'est le principe de valorisation
- les valeurs : l'évaluation comme émergence et interrogation des valeurs, c'est le principe de confrontation
- les fonctions : l'évaluation comme distinction des actes de contrôle et des actes d'évaluation, c'est le principe de clarification.

Retenir cette conception de l'évaluation entraîne une nouvelle définition de la relation entre

évaluateur et évalué. D'abord la **position** des protagonistes. Elle ne nous paraît pouvoir être que non hiérarchique : il n'y a confrontation de valeurs entre deux professionnels aux missions différentes que si le «niveau» duquel ils s'expriment est sensiblement le même. Sinon on est dans le conseil, la prescription. Ensuite le **cadre**. C'est l'affaire de l'inspecteur qui apporte les garanties nécessaires à ce dialogue : déontologie, confidentialité, droit de dire, annonce explicite du protocole. Enfin la **méthode**, qui ménage à l'entretien d'évaluation une place essentielle et incontournable dans le processus. C'est dans cet espace et dans une temporalité élargie à la dimension des changements attendus et négociés que, de plus en plus, devrait se développer la relation évaluateur – évalué.

Pour l'inspecteur, c'est sans doute un autre métier qui inverse l'ordre traditionnel des priorités. Y sommes-nous prêts ?

Georges GAUZENTE - IEN Châlons