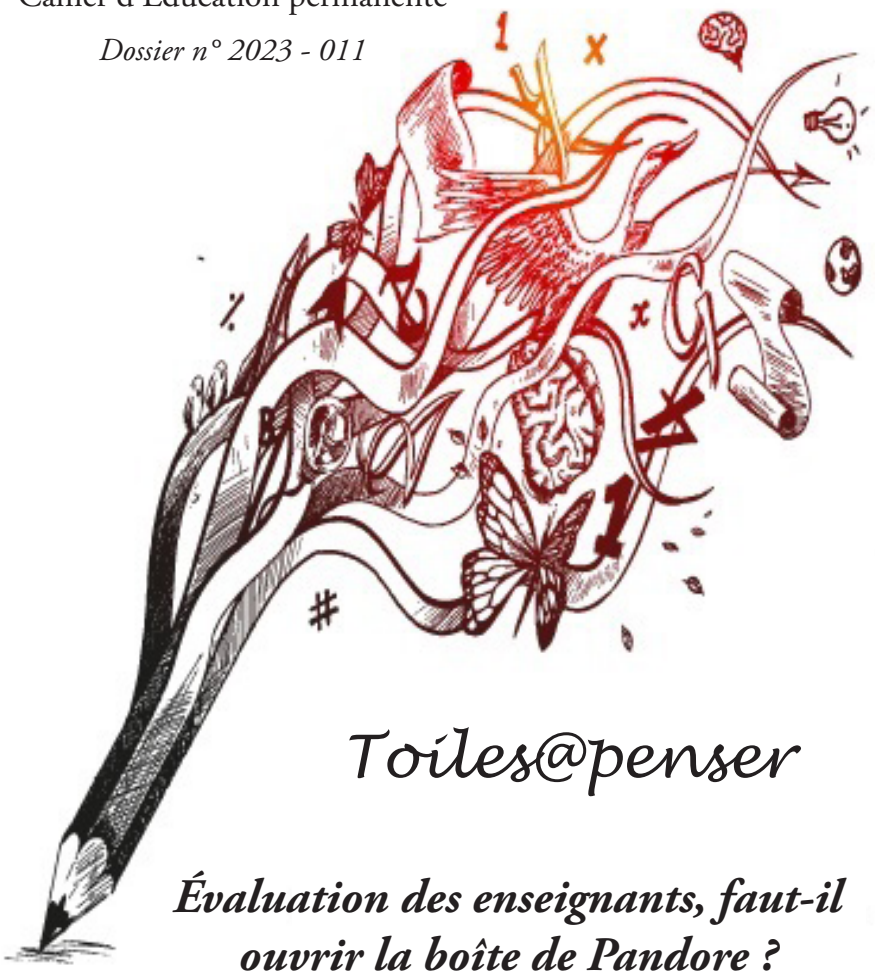
La Pensée et les Hommes ASBL

Cahier d'Éducation permanente

Dossier n° 2023 - 011



Toiles@penser

Évaluation des enseignants, faut-il ouvrir la boîte de Pandore ?

Claude Wachtelaer

La Pensée et les Hommes

Émissions de philosophie et de morale laïque
pour la radio et la télévision – Publications

Fondateurs (1954)
Robert Hamaide, Georges Van Hout

Comité exécutif
Henri Charpentier, , Baudouin Decharneux,
Patricia Klein, Fernand Letist, Philippe Liévin,
Michèle Mignon, Claude Wachtelaer

Rubriques
Publications – Radio – TV
Colloques – Ateliers philosophiques

Secrétariat – Publications
Carmen Louis
02 640 15 20 – secretariat@lapenseeetleshommes.be
02 650 35 90 – revues@lapenseeetleshommes.be

Médias
Fabienne Vermeylen
media@lapenseeetleshommes.be

Adresse centrale
Avenue Victoria, 5 – 1000 Bruxelles
http://www.lapenseeetleshommes.be

La Pensée et les Hommes

Association reconnue d'Éducation permanente par la Fédération Wallonie-Bruxelles

Connaissez-vous nos publications ?

Nous publions annuellement trois dossiers thématiques et un numéro « Varia ».

Dans sa nouvelle conception, notre revue paraît annuellement sous la forme de trois livres brochés qui comptent chacun environ cent pages et regroupent le point de vue d'une dizaine de spécialistes du sujet traité.

Chaque volume ambitionne de faire le point sur une question relative à la philosophie et à la morale de notre temps ou de traiter en profondeur un sujet qui intéresse les défenseurs des idéaux laïques.

Comment s'abonner à nos publications ?

Le montant de l'abonnement pour trois dossiers annuels et un numéro *Varia* est fixé à

81 € pour la Belgique,
117 € pour l'Europe pour la version papier, et
38 € pour la version numérique sous forme de PDF ou ePub
(ou plus pour un abonnement de soutien).

Pour en savoir plus, visitez notre site Internet

http://lapenseeetleshommes.be

Les numéros relatifs à l'abonnement pour l'année 2023 seront consacrés aux thèmes suivants (sous réserve) :

n° 128 – *Notre-Dame en feu : entre émotions et symboles*
n° 129 – *T(t)emple : entre majuscule et minuscule*
n° 130 – *Chamanisme comme ouverture de conscience*
n° 131 – *Francs-Parlers 2021*

Évaluation des enseignants, faut-il ouvrir la boîte de Pandore ?

Claude Wachtelaer

La ministre veut finir son mandat en finalisant le dossier de l'évaluation des enseignants. La mesure fait partie des idées reprises dans le Pacte d'Excellente (Pee). Dans l'autre camp, les syndicats sont vent debout contre ce projet et surtout contre la mesure qui permettrait de licencier un enseignant jugé médiocre par son pouvoir organisateur.

Curieusement, ce dossier important semble – comme tant d'autres – être géré de manière caricaturale et surtout simplificatrice.

Qui peut nier que les gens qui exercent une profession, quelle qu'elle soit, doivent rendre des comptes à leur employeur et, plus largement, à la société (particulièrement quand cette profession inclut une mission de service public) ? Qui peut, d'autre part, refuser à ces professionnels le droit d'être évalués de manière transparente, dans le respect d'un certain nombre de principes garantissant un jugement transparent et équitable. Qui, surtout, ne souhaiterait pas la mise en place d'une évaluation mobilisatrice, susceptible d'améliorer la qualité de l'enseignement dispensé ?

Le dossier géré par madame Désir pose à mon sens deux problèmes majeurs : celui de la légitimité et celui de la mise en œuvre pratique.

Si on parle de légitimité, un petit rappel préalable s'impose. L'enseignement francophone est organisé en quatre réseaux : Wallonie-Bruxelles Enseignement (Wbe), l'officiel subventionné, c'est-à-dire les communes et les provinces (Eos), le libre confessionnel et le libre indépendant (Felsi). Ces réseaux sont les employeurs des enseignants. Une première question se pose donc : au nom de quoi, madame la Ministre se croit-elle autorisée à intervenir dans la gestion du personnel de ces différents réseaux ? Les Régions, qui exercent la tutelle sur les communes, ne disent pas à celles-ci comment gérer leur personnel.

Cette question, qui semble échapper à la vigilance des responsables de ces réseaux, s'est déjà posée lors de l'adoption du décret fixant le statut des chefs d'établissement. Ce texte impose aux directeurs stagiaires de

l'enseignement communal d'obtenir, en fin de stage, une mention favorable attribuée par le conseil communal ! Pourtant, dans les communes, ce même conseil n'évalue que ce que l'on appelle les grades légaux (à Bruxelles, le secrétaire et le receveur communal ; en Wallonie, le directeur général et le directeur financier). Tous les autres fonctionnaires communaux sont évalués par le Collège. Les mandataires communaux se sont, à l'époque, peu préoccupés de cette anomalie. Ajoutons que les conseils communaux sont, dans la pratique, incapables de procéder réellement à cette évaluation, se contentant d'entériner la proposition faite par les évaluateurs qu'ils ont mandatés.

Aujourd'hui, dans le projet concernant l'évaluation, on se retrouve confronté à une autre intrusion de la Cfwb dans ce qui devrait rester une prérogative de l'employeur. On semble même aller vers une attaque frontale contre le statut de la fonction publique, puisque le projet prévoit une possibilité de licenciement pour des enseignants de l'officiel, des fonctionnaires qui ne devraient donc normalement être passibles que d'une démission disciplinaire ou d'une révocation (comme prévu dans leur statut actuel).

Nous savons pertinemment que la Cfwb finance ou subventionne les réseaux. Le principe selon lequel c'est celui qui paye le violoniste qui choisit la musique fonde-t-il pour autant, juridiquement, cette intrusion dans les prérogatives des Po ?

Mais, laissons de côté la question de la légitimité pour parler de l'évaluation proprement dite. C'est bien le moins de dire que l'évaluation des enseignants améliorera le niveau de la qualité. Personnellement, je suis d'avis qu'une profession qui refuse l'idée même d'évaluation n'est pas une profession sérieuse. Mais plus de trente années d'expérience m'ont convaincu qu'on est dans un domaine où on ne peut pas improviser et où l'amateurisme fait plus de tort que de bien.

Et, on excusera la brutalité de mon jugement, je ne connais rien de pire que le cocktail bureaucratie/amateurisme auquel la Cfwb nous confronte régulièrement. Si l'on veut instaurer un système d'évaluation des enseignants qui ait une quelconque efficacité et qui soit accepté par ceux qui devront s'y soumettre, quelques prérequis semblent incontournables.

Pas d'évaluation sérieuse sans connaissance du contexte. Celui-ci est défini dans le projet éducatif et pédagogique du Po, dans le projet d'établissement de l'école et dans le plan de pilotage défini par l'équipe éducative et approuvé par le Po. Autant d'éléments qui montrent que ce qui sera évalué à Virton ou à Tournai ne sera pas identique à ce qui le sera à Molenbeek ou à Verviers.

L'évaluation est toujours la mesure d'un écart à la norme. Un écart positif justifie des félicitations ; s'il est négatif, il faudra mettre en œuvre des remédiations ou, éventuellement, envisager des sanctions. Mais cette norme se définit en fonction du contexte et c'est donc au PO à la définir et pas au gouvernement de la CFWB. Enseigner dans une école rurale qui compte deux ou trois classes, ou enseigner dans une grande école dans une grande ville n'est pas la même chose et doit faire partie des critères d'évaluation. Enseigner le français, ce n'est pas enseigner la chimie ou donner cours à des aveugles.

Contrairement à ce que certains affirment un peu légèrement, l'enseignement n'est pas une profession inévaluable, mais c'est une profession difficile à évaluer, notamment parce que l'« effet prof » se mesure sur le temps long et parce que, contrairement à d'autres professions, on ne peut lui imposer d'obligation de résultat. Enseigner efficacement n'est pas une tâche simple que l'on peut décomposer en une série d'opérations qui peuvent être facilement décrites. On peut donc imposer une obligation de compétence et vérifier si, dans l'environnement où il exerce, avec les moyens mis à sa disposition, compte tenu de ses connaissances, l'enseignant a mis en œuvre les actions qu'un professionnel compétent devrait pouvoir maîtriser.

On voit que, pour maîtriser ce type d'évaluation, et donc pour limiter le plus possible la contestation de ses conclusions, il faut faire, en amont, un travail considérable. L'évaluation des directions constitue un bon exemple de la légèreté avec laquelle la CFWB gère ce genre de dossier. Les directions doivent être évaluées selon trois axes : pédagogique, relationnel et administratif. Ce principe est totalement insuffisant pour réaliser des évaluations satisfaisantes. Ces trois axes doivent être précisés et déclinés en compétences mesurables plus précises que des notions vagues et imprécises.

Ce qu'un employeur – à condition qu'il ait bien étudié dans quelles conditions s'exerce la fonction – estimera satisfaisant sera peut-être considéré comme insuffisant ou, au contraire, comme bon, par un autre. Or, ces conditions d'exercice de la fonction ne peuvent s'apprécier qu'au plus près de celle-ci, pas de manière abstraite.

Chaque PO devra donc analyser des postes de travail, établir des formulaires d'évaluation, former les évaluateurs et définir des procédures. Tout ceci représente un travail considérable qui devrait être fait avant la mise en œuvre effective du système. Or, nous sommes loin du compte. Aujourd'hui, la formation initiale que les directeurs doivent suivre pour pouvoir être nommés dans leur fonction n'inclut aucune préparation à l'évaluation des enseignants alors qu'ils seront en première ligne. Ill serait

donc prudent que la ministre réfléchisse aux conséquences pratiques de son projet. À défaut, celui-ci entraînera la multiplication des recours et compliquera la vie des PO.

Enfin, il y a, selon moi, une dernière faille dans le raisonnement qui a présidé à ce projet. L'évaluation ne semble être envisagée que sous deux aspects : la sanction et, pour rester positif, le soutien au progrès individuel (même si le dispositif d'accompagnement ressemble furieusement à une étape permettant d'échapper au pire). Rien, en revanche, ne permet de penser qu'on pourrait récompenser les enseignants les plus méritants. Faut-il voir là une conséquence de la doxa égalitariste prônée par les organisations syndicales, il est permis de s'interroger. Le projet de décret est présenté comme un moyen d'inciter les enseignants à se perfectionner. On peut d'ores et déjà prendre le pari que ces efforts ne se verront en tout cas pas valorisés financièrement.

Une bonne évaluation doit être mobilisatrice et, pour arriver à ce résultat, elle requiert un certain nombre de conditions qui risquent de ne pas être réunies si on se précipite. Compte tenu des réticences que le projet suscite actuellement, il est peut-être imprudent de vouloir le finaliser à tout prix d'ici la fin de la législature. Les dispositions qui existent actuellement dans les différents statuts des personnels des trois réseaux suffisent à traiter les cas les plus problématiques et doivent éviter à l'autorité de se lancer dans des improvisations hasardeuses.

Nos Toiles@penser 2022

disponibles sur demande et sur notre site
https://www.lapenseeetleshommes.be

Partage

Écrire et faire vivre les mots.Partage d'expérience de deux anciens Vénérables Maîtres, Vincent De Wolf et Myriam Goosse
Valeurs partagées entre bouddhistes et francs-maçons, Myriam Goosse
Partage de la notion de « bonheur », par le Dalaï-Lama, Myriam Goose
La régulation locale favorise-t-elle le partage, la cohésion sociale et le dialogue interconvictionnel dans la commune de Waterloo ?, Myriam Goose
Le partage d'une expérience de vie, une manière de se sentir proche, Guillaume Libioulle
L'apprentissage du partage chez les tout petits, Guillaume Libioulle
Le groupe comme espace de partage, Guillaume Libioulle
Le télétravail : obstacle ou opportunité aux échanges entre collègues ?, Guillaume Libioulle
L'Œuvre royale des berceaux : le partage comme valeur centrale, Guillaume Libioulle

Qualité de la vie – Bien être

Pouvoir, autorité, hiérarchies : quelles limites ?, Michèle Mignon
« Je » est-il un autre ?, Michèle Mignon

Retrouvez la liste complète de nos *Toiles@penser* sur notre site internet à l'adresse **www.lapenseeetleshommes.be**, dans le Catalogue des *Toiles@penser* ou classées par année dans notre Catalogue par année.

Vous souhaitez être tenu(e) au courant de nos publications, de nos émissions radiophoniques et de nos activités ?

Rien de plus simple,
consultez notre site internet
http://www.lapenséeeetleshommes.be

ou

renseignez-nous votre adresse de courriel
et nous vous enverrons nos programmes détaillés

La Pensée et les Hommes Asbl

Avenue Victoria 5 – 1000 Bruxelles
Tél. 0032 (0)2 640 15 20 – 0032 (0)2 650 35 90
secretariat@lapenseeetleshommes.Be
revues@lapenseeetleshommes.be
media@lapenseeetleshommes.be

Visitez notre site
www.lapenseeetleshommes.be

Association reconnue d'éducation permanente
par la Fédération Wallonie-Bruxelles