



Philippe TOURNIER  
Secrétaire général  
philippe.tournier@snpden.net

il faut bien constater que cette culture de la performance n'a pas produit les résultats escomptés comme d'ailleurs dans cette autre grande institution collective qu'est l'hôpital

# L'évaluation des éta

*« L'évaluation est l'œil de la démocratie » déclarait Pierre Rosanvallon lors de l'université d'été du Cnesco en août dernier. L'évaluation des établissements est une question indissociablement liée à celle de leur autonomie. On ne peut revendiquer d'être autonome et refuser d'être évalué mais qu'est-ce que l'évaluation ? Au moment de remplir les affligeants « critères » censés refléter le métier de professeur, on peut se demander ce que peut être l'évaluation d'organismes complexes comme les établissements que nous dirigeons.*

## LES IMPASSES DE LA « PERFORMANCE »

La première idée, toujours très répandue, notamment parmi les décideurs de notre institution, est celle des « indicateurs de performance », apparus sous le ministère de Christian Beullac (entre 1978 et 1981) dans une ambiance de « New public management » et d'ouverture sur le monde des entreprises. L'idée était un copier-coller des pratiques entrepreneuriales : des objectifs chiffrés. Lesquels ? Assez banalement, des taux de passages et de reçus, ce qui a certainement conduit l'institution scolaire à être obsédée de façon parfois unidimensionnelle par ces données comme on le voit souvent lors des dialogues de gestion, les échanges sur les contrats d'objectifs, voire des entretiens liés à notre carrière. Or, il faut bien constater que cette culture de la performance n'a pas produit les résultats escomptés comme d'ailleurs dans cette autre grande institution collective qu'est l'hôpital. Au contraire, on assiste depuis le début des années

2000 à une dégradation continue des performances réelles mise en évidence par les enquêtes internationales que nos indicateurs nationaux triomphants ne reflètent pas. Au contraire, les taux de reçus et de mentions s'envolent et les doubléments baissent, ce qui laisse à penser que l'on s'échine à réaliser des objectifs à partir d'indicateurs qui ne reflètent pas le réel des établissements. Il y a d'ailleurs tout un pan de la réalité scolaire (et non des moindres) que ces indicateurs peinent à restituer statistiquement : ceux de « l'ambiance » de travail d'où des équipées chiffrées assez douteuses comme celles de SIGNA. De plus, on peut s'interroger pour savoir jusqu'à quel point la logique interne de la performance est bien appropriée aux institutions sociales. Cette remarque n'est pas un rejet à caractère idéologique mais le reflet d'un scepticisme pratique. Par hypothèse, la performance postule l'inégalité permanente des agents puisque c'est le fait que les derniers cherchent à rattraper les premiers qui est supposé alimenter le progrès. Il y a ainsi constamment des

# blissements

premiers et des derniers qui se coursent (le mot « performance » vient d'ailleurs du monde de la course hippique). C'est donc un système par nature inégalitaire et instable car ce sont justement cette instabilité et cette inégalité qui sont l'énergie qui alimente le mouvement général. C'est, depuis deux siècles, la loi de notre économie mais le système éducatif a-t-il besoin d'être instable et inégalitaire pour progresser ?

## AUDITS ET QUALITÉ

Une des faiblesses majeures des indicateurs IVAL, avec leurs « plus-values » et « moins-values », est sa paradoxale publication au moment des choix d'affectation des familles. On explique ainsi dans le même instant aux parents que les établissements minorent ou majorent les chances de leurs rejetons mais qu'il faut aller dans son lycée de secteur. Il y a là une incohérence structurelle : l'institution lâche dans la nature des indicateurs dont elle nie la portée. Cela plonge, comme le disait fort justement Najat Vallaud-Belkacem, les français dans le débat cornélien : devoir choisir entre être bon parent ou bon citoyen. Ils choisissent bien souvent le premier et on parle alors avec mépris de leur « consumérisme », mais c'est l'institution elle-même qui suscite ce qu'elle prétend combattre. La question reste donc entière de l'évaluation transparente des établissements qui n'alimente pas ces comportements et ne postule pas une dynamique inégalitaire. Une piste semble être les audits plus susceptibles de refléter l'univers complexe des établissements que des batteries

d'indicateurs. Les audits présentent de plus l'avantage de ne pas permettre le classement tout en assurant aux citoyens les informations auxquelles ils ont droit. Techniquement, des expériences ont été conduites depuis un quart de siècle qui se sont révélées plutôt concluantes (y compris en matière de « faisabilité » : on se demande d'ailleurs depuis le temps pourquoi l'institution ne s'est pas engagée sérieusement dans cette voie). Enfin, les audits peuvent mettre en avant la question de la qualité plutôt que celles des résultats. En effet, l'idéologie des résultats conduit peu ou prou à toujours se terminer par une pratique dévastatrice : il est toujours plus simple de piquer les bons élèves du voisin que de faire progresser les siens ! En revanche, la qualité peut être assurée quelles que soient les conditions sociales et géographiques de l'établissement et elle met en avant les qualités d'homogénéité et de stabilité d'un système d'éducation nationale. Cela ne veut pas dire qu'il faille supprimer tous les indicateurs pour résoudre les problèmes (quoique l'absence quasi-totale de données sociales et de résultats sur les écoles primaires fait que leur inégalité, sans doute plus considérable que celles des lycées et des collèges, est évacuée du débat public) mais qu'ils ne doivent pas être la porte d'entrée de l'évaluation.

Cette question est sans doute appelée à devenir stratégique. Il n'y aura pas de responsabilités plus grandes déléguées aux établissements sans leur évaluation, mais l'entrée que privilégiera cette dernière colorera profondément la nature et le sens de l'autonomie. □

Le système éducatif a-t-il besoin d'être instable et inégalitaire pour progresser ?

l'institution lâche dans la nature des indicateurs dont elle nie la portée. Cela plonge les français dans le débat cornélien : devoir choisir entre être bon parent ou bon citoyen

l'idéologie des résultats conduit peu ou prou à toujours se terminer par une pratique dévastatrice : il est toujours plus simple de piquer les bons élèves du voisin que de faire progresser les siens !