



Note du front commun syndical de l'enseignement explicitant les causes du rejet par ces organisations syndicales de l'APD « mettant en place un mécanisme d'évaluation des personnels de l'enseignement »

Cette note s'inscrit dans un contexte plus général dans lequel l'action syndicale se donne comme objectif de mettre un coup d'arrêt à la diffusion dans les services publics de pratiques d'évaluation issues du privé. Ces modes d'évaluation ont été largement analysés et critiqués par les sociologues du travail et leurs effets délétères sur la santé et la santé mentale des travailleurs ont été largement documentés, ainsi que leurs effets pervers sur le fonctionnement des équipes (concurrence, méfiance, individualisation du rapport au travail, accroissement des risques psycho-sociaux) et même sur l'amélioration des pratiques (camouflage des difficultés, focalisation sur les objectifs quantitatifs, mise en scène de fausses réussites, détérioration des aspects qualitatifs de la "production", coût élevé des processus d'évaluation¹).

Cette note vise aussi à replacer la question de l'évaluation des personnels dans le cadre des objectifs poursuivis par le Pacte et des conditions de réussite de ces objectifs. Plus particulièrement, la question de l'évaluation des personnels doit être analysée dans le contexte de la mise en oeuvre d'un nouveau cadre de pilotage du système scolaire et des établissements ainsi que dans celui de la volonté de créer les conditions favorables à la professionnalisation du métier d'enseignant et à une revalorisation de sa fonction.

Enfin, cette note vise à clarifier ce que les organisations syndicales attendent de l'évaluation au niveau de l'établissement en la distinguant clairement des procédures statutaires de contrôle hiérarchique des personnels.

De l'importance des mots utilisés

Depuis le début du processus de réflexion autour de l'APD « mettant en place un mécanisme d'évaluation des personnels de l'enseignement », nous dénonçons les ambiguïtés qui sont créées, jusque dans la dénomination du décret, entre **les processus d'évaluation** qui portent sur l'analyse de pratiques ou de situations insatisfaisantes et **les procédures de contrôle hiérarchique** qui portent sur le respect par les membres du personnel de leurs obligations contractuelles.

Cette ambiguïté n'est pas anodine. En effet, elle crée une confusion entre trois objectifs dont la distinction est essentielle pour garantir le « climat de confiance et de collaboration » souhaité par l'avis n°3² et la possibilité d'un réel engagement des membres du personnel dans le travail réflexif sur leurs pratiques individuelles et collectives.

Ces trois objectifs sont les suivants :

Le premier objectif est de **favoriser l'amélioration des pratiques des équipes éducatives** en mettant en place **des processus d'évaluation** qui soient en mesure de permettre à chacun, sur un pied d'égalité et en dehors de toute relation hiérarchique, de faire part de ses observations, de ses difficultés, de ses besoins dans le cadre de l'analyse de situations insatisfaisantes en questionnant des pratiques, des dispositifs, des difficultés rencontrées... Cette analyse cherche à faire progresser la situation en proposant des modifications ou des améliorations de pratiques, de dispositifs et des changements qui aident à surmonter les difficultés rencontrées. Ces processus prennent place dans le cadre du travail collaboratif entre pairs, « renvoient prioritairement à des modes de fonctionnement collectifs et participatifs »³ et renvoient aussi bien à des responsabilités collectives (changements dans des dispositifs organisationnels par exemple) qu'individuelles (changements dans les pratiques individuelles).

¹ Marie-Anne Dujarier, Presses Universitaires de France | « Cahiers internationaux de sociologie », 2010/1 n° 128-129 | pages 135 à 159 ; Danilo Martuccelli, Presses Universitaires de France | « Cahiers internationaux de sociologie », 2010/1 n° 128-129 | pages 27 à 52

² AGC3 pages 113, 144 et 181

³ AGC 3 page 181

Le deuxième objectif est de **permettre des prises de décision de commun accord entre la direction et un membre du personnel pour améliorer une situation jugée insatisfaisante** soit par la direction, soit par le membre du personnel, voire par les deux parties. Il s'agit pour rencontrer cet objectif de mettre en place **des procédures d'évaluation** qui seront en mesure de garantir un cadre d'entretien qui puisse à la fois créer un climat de confiance, préciser le rôle et la fonction de chacun, et protéger le membre du personnel contre l'arbitraire. Les **entretiens de fonctionnement** peuvent avoir cet objectif quand ils prennent place dans le cadre d'une procédure adéquate. Dans ce cadre, la relation est à la fois hiérarchique sur les aspects institutionnels ou organisationnels au sens où, pour ceux-ci, le membre du personnel peut proposer mais la direction décide, et sur un pied d'égalité sur les aspects pédagogiques au sens où, sur ces derniers, l'accord résulte de la rencontre des volontés ou ne se fait pas. Ces **procédures d'évaluation** sont « orientée(s) vers la motivation des équipes éducatives, le développement de leurs compétences et la compréhension des difficultés qu'ils rencontrent⁴ ». Elles ne peuvent en aucun cas déboucher sur des sanctions à l'égard du membre du personnel, sans quoi il serait impossible d'engager une discussion franche sur les difficultés rencontrées. De plus, puisqu'elles portent sur des situations jugées insatisfaisantes, elles ne doivent avoir aucun caractère systématique et récurrent. Il est à noter que le recours à des procédures systématiques et récurrentes concernant l'ensemble des membres du personnel aurait un coût démesuré par rapport aux bénéfices qu'on pourrait en attendre.

Le troisième objectif est de **permettre à la direction de contrôler de manière efficace le respect par le membre du personnel de ses obligations dans le cadre de sa relation de travail**. Il s'agit, pour rencontrer cet objectif, de mettre en place des **procédures de contrôle**. Cet objectif est d'une toute autre nature que les deux précédents. En effet, d'une part il résulte de la seule volonté de la direction et du PO, et d'autre part il ne porte pas sur le même objet que l'évaluation. Les procédures de contrôle portent sur le respect de règles et d'obligations précises, qui résultent du caractère juridique de la relation de travail.

La question de la séparation claire du cadre de l'évaluation et du cadre du contrôle des obligations des enseignants est une question clé pour la réussite des objectifs du Pacte et pour l'adhésion des personnels à ces objectifs. En effet, si, par décret, le pouvoir régulateur associe à l'évaluation la possibilité de sanctions (contrôle hiérarchique), et que, suite à un entretien de fonctionnement avec son directeur, un enseignant peut voir son emploi menacé, alors tout travail réflexif sur les pratiques et toute participation à l'élaboration des plans de pilotage (par exemples) deviennent impossibles, dans la mesure où, tout ce que le membre du personnel dira de ses besoins, de ses difficultés pourra être retenu contre lui.

Si on veut que les équipes éducatives puissent réellement et sincèrement analyser des situations insatisfaisantes (évaluation) pour chercher des solutions en vue de les améliorer (travail collectif d'évaluation portant sur le travail en contexte, qui est déjà un défi en soi), il est indispensable de distinguer ce travail de toute possibilité de sanction (avis défavorable qui, s'il se répète une deuxième fois, mène à la rupture du contrat de travail, au refus de la nomination, etc.).

L'évaluation sanction aurait pour conséquence de donner à la direction un pouvoir individuel accru en matière d'imposition de choix pédagogiques et tendrait à réduire l'autonomie accordée au niveau de l'établissement par le pouvoir régulateur à une autonomie des PO au détriment de l'autonomie des équipes pédagogiques et éducatives. Elle correspondrait à un renforcement du pouvoir arbitraire des directions, à une déprofessionnalisation des enseignants et éducateurs et saperait toute possibilité pour les enseignants de créer du pouvoir collectif sur le contenu de leur métier, fondé sur l'amélioration de leurs compétences professionnelles.

Ce positionnement ne signifie pas qu'il faudrait empêcher de sanctionner des enseignants qui ne feraient pas leur travail, ne respecteraient pas leurs obligations liées à leur relation de travail. Cela signifie qu'en aucun cas les contrats d'objectifs, les « performances pédagogiques » ou l'atteinte de résultats ne peuvent être assimilés à des obligations sur base desquelles des sanctions pourraient être envisagées.

Pour ces raisons, les procédures de contrôle doivent être envisagées dans un cadre spécifique, sans lien avec le décret évaluation. Le décret « mettant en place un mécanisme d'évaluation des personnels de l'enseignement » devrait par ailleurs être rebaptisé « Décret instituant des processus et des procédures d'évaluation des situations d'apprentissages » puisque son objet est bien d'évaluer ces situations et non les enseignants. Si les enseignants, collectivement et individuellement, sont bien impliqués dans le caractère insatisfaisant de la situation, ils le sont au même titre que tout ce qui influe sur la situation, comme par exemple le cadre institutionnel et organisationnel.

Comme elles l'ont déjà affirmé lors de la concertation sociale de juillet 2020, les organisations syndicales ne s'opposent pas à analyser les procédures de contrôle disciplinaires des enseignants pour déterminer s'il s'avère que celles qui existent actuellement dans les statuts ne sont pas en mesure d'atteindre leur objectif.

Par conséquent, les organisations syndicales ne pourront approuver l'adoption d'un décret

- qui ne sépare pas clairement les trois situations évoquées dans cette note ;
- qui associe les processus et les procédures d'évaluation telles que définies dans cette note à des systèmes de sanctions pour les membres du personnel ;
- qui confond et relie évaluation et contrôle ;
- qui organise le contrôle des obligations des membres du personnel sur base de leurs « performances pédagogiques », de leurs choix pédagogiques ou en lien avec l'atteinte de résultats, chiffrés ou non.

Le front commun syndical demande que les dispositions relatives au contrôle du respect de leurs obligations par les membres du personnel soient retirées de l'APD en cours de concertation afin de les traiter séparément et que l'APD soit rebaptisé « APD instituant des processus et des procédures d'évaluation des situations d'apprentissages » ;

Pour l'ensemble des organisations syndicales, l'enjeu est d'importance. Il engage les possibilités de revalorisation des enseignants, leur professionnalisation. Le texte actuel de l'APD entre en contradiction avec le contenu de la réforme de la formation initiale (professionnalisation du métier), avec la volonté de revaloriser la profession au moyen de l'autonomie accrue des équipes éducatives, de leur participation active à l'élaboration des plans de pilotage et au travail collaboratif. De plus, si le pouvoir régulateur persiste dans l'orientation actuelle de cet APD, en privilégiant de ce fait les positionnements des FPO au détriment des membres du personnel, il rompt les équilibres contenus dans l'AGC3 et crée de ce fait une situation de rupture de confiance pour les organisations syndicales.

Cette rupture de confiance pourrait nous empêcher dès lors de continuer à participer aux travaux du Pacte pour un Enseignement d'Excellence. En effet, vu les conséquences en cascade de cette fragilisation de la position des enseignants et des éducateurs dans l'établissement, le travail collaboratif et le nouveau cadre de pilotage seraient, à juste titre, compris par les membres du personnel comme des moyens de renforcer le pouvoir des directions sur les enseignants.

Roland LAHAYE
CSC-Enseignement

Joseph THONON
CGSP-Enseignement

Joan LISMONT
SEL-SETCa

Masanka TSHIMANGA
SLFP-Enseignement

Marc MANSIS
CGSLB-Appel