

**Proposition n° 9 : s'assurer que les parties prenantes s'approprient les résultats de l'évaluation externe des établissements :**

- après une phase de contradictoire avec l'établissement, établir et publier un rapport qui identifie ses points forts et ses points faibles et formuler des recommandations ;
- donner une suite à l'évaluation : élaboration d'un nouveau projet d'école ou d'établissement assorti d'objectifs opérationnels, révision de la lettre de mission du chef d'établissement, définition d'un plan de formation continue, expérimentation d'une nouvelle organisation pédagogique, etc. ;
- identifier et diffuser, sur la base de ces rapports, les bonnes pratiques en matière de pédagogie et de vie scolaire.

*d. Faire évoluer les missions et les effectifs des inspecteurs territoriaux*

• *Des missions nombreuses et éparses qui conduisent au mal-être professionnel*

Les corps d'inspection territoriaux de l'éducation nationale – qui regroupent, pour l'essentiel, les inspecteurs de l'éducation nationale (IEN) du premier degré et les inspecteurs d'académie-inspecteurs pédagogiques régionaux (IA-IPR) du second degré – exercent bien d'autres missions que l'évaluation des enseignants : suivi de la mise en œuvre des instructions ministérielles dans les établissements scolaires ; animation pédagogique dans les formations initiales ; conduite de missions de réflexion auprès des recteurs ; préparation et exécution des actes d'administration (ouverture ou fermeture de classes dans les établissements par exemple) dans les circonscriptions du primaire ; relations avec les parents d'élèves et les élus locaux, etc. Ils apportent aussi leur expertise pour de très nombreux actes de gestion : promotions ou avancements de carrière, recrutement de contractuels, affectation de professeurs sur des postes à exigences spécifiques, désignation de tuteurs pour les professeurs stagiaires, constitution de jurys d'examen, préparation de la carte des formations, etc.

Ces personnels doivent donc, d'après un chercheur, M. Xavier Pons, « *à la fois inspecter, contrôler, évaluer, conseiller, impulser, animer, expertiser, former et même accompagner* », autant de rôles joués par des acteurs différents dans d'autres systèmes européens<sup>(1)</sup>. Ils coulent, de fait, sous le poids des injonctions et ont l'impression, selon les inspections générales de l'éducation nationale, de « *subir les commandes qui leur sont passées, d'être davantage en mode réponse qu'en mode pilotage, d'agir dans l'urgence et le temps court alors même que l'action éducatrice nécessite, pour progresser, de la continuité et du temps long* »<sup>(2)</sup>.

(1) Xavier Pons, « *Travail d'inspection et régulation du système scolaire français* », Administration & Éducation n° 149, mars 2016, p. 28.

(2) IGEN et IGAENR, Rôle et positionnement des inspecteurs du second degré en académie, *rappor* n° 2016-070, octobre 2016, p. 46.

Cet éparpillement, outre qu'il implique des tensions identitaires dans la profession, se traduit par un recul du temps consacré à l'évaluation des enseignants. À titre d'illustration, dans le premier degré, la multiplication de missions transversales au niveau départemental ou académique, qui génère la constitution de groupes de travail et la tenue de réunions, et l'exécution de tâches administratives ou logistiques ont conduit à un recul significatif de l'inspection dans les classes, qui représente désormais environ 30 % de l'activité des IEN dans les circonscriptions<sup>(1)</sup>. Dans le second degré, la mission d'inspection individuelle ne représenterait plus que 20 % de l'activité de corps d'inspection<sup>(2)</sup>.

Cet émiettement a d'autres effets pervers, relevés par M. Xavier Pons, comme d'accroître les coûts de coordination et les déplacements chronophages et de rendre difficile la capitalisation des savoirs par l'ensemble du corps, qui est moins informé des travaux de recherche et des expérimentations menés dans d'autres académies ou pays européens<sup>(3)</sup>. La charge de travail des inspecteurs territoriaux s'en ressent fortement, comme le montre une étude demandée par la CASDEN-Banque populaire, qui fait apparaître que, sur les 598 IEN qui ont répondu à l'enquête, 23,3 % présentent une présomption de *burn-out* et près d'un sur dix présentent un *burn-out* cliniquement constaté<sup>(4)</sup>.

#### • *Une redéfinition claire des missions en 2015*

La circulaire du 11 décembre 2015 relative aux missions des IEN et des IA-IPR a réorganisé celles-ci autour d'un triptyque centré sur la recherche de l'amélioration des pratiques professionnelles en classe et dans les établissements scolaires.

La première mission reste l'inspection individuelle des enseignants, menée dans le cadre des nouveaux rendez-vous de carrière. Elle repose sur l'observation et l'analyse de séquences d'enseignement dans la classe, dont notre système scolaire ne peut se passer s'il veut améliorer l'efficacité de l'*« effet maître »*. Sa philosophie doit toutefois changer, pour passer d'une évaluation de type « contrôle de conformité » – comme lorsque, par exemple, l'inspecteur vérifie la liste des poésies vues dans l'année ou l'utilisation de la bonne fiche de préparation des cours –, à une évaluation qui conseille, guide et encourage la réflexion sur les gestes professionnels.

La deuxième mission est constituée par les évaluations collectives qui peuvent porter sur un enseignement disciplinaire ou interdisciplinaire (dispensé par plusieurs professeurs qui enseignent la même ou différentes matières), sur un dispositif pédagogique ou sur un établissement. Elle devrait être, selon la

(1) *IGEN et IGAENR*, Pilotage et fonctionnement de la circonscription du premier degré, *rapport n° 2015-025, juin 2015*, p. 48.

(2) *IGEN et IGAENR*, Rôle et positionnement des inspecteurs du second degré en académie, *rapport précité*, p. 7.

(3) « *Travail d'inspection et régulation du système scolaire français* », article précité, pp. 27-28.

(4) Georges Fotinos et José Mario Horenstein, Le moral des inspecteurs IEN, IA-IPR, novembre 2016, p. 71.

circulaire de 2015, croisée avec l’inspection individuelle, une préconisation qui devrait selon les inspections générales de l’éducation nationale faire apparaître plus clairement, aux yeux des enseignants, l’importance du travail collectif. L’évaluation d’équipes enseignantes ou d’établissements, articulée aux inspections individuelles, pourrait ainsi constituer un levier majeur pour faire évoluer les pratiques pédagogiques, voire les établissements eux-mêmes<sup>(1)</sup>.

La troisième mission, étroitement liée à la précédente, est l’accompagnement des équipes et des établissements, par lequel les inspecteurs, d’après la circulaire de 2015, « *apportent leur expertise pour l’élaboration de la politique pédagogique et éducative des unités éducatives* » et peuvent être associés aux travaux des conseils pédagogiques. Elle permet d’éclairer les besoins et les choix des équipes en matière de pédagogie différenciée, d’organisation de la prise en charge des élèves en grande difficulté, de dispositifs d’évaluation des compétences (scolaires, civiques et sociales) des élèves, etc. Elle devrait aussi se traduire par une analyse conjointe, réalisée par les inspecteurs et les équipes pédagogiques, des besoins de formation continue au sein de l’établissement, faite avec l’appui de maîtres formateurs ou de chercheurs.

La mise en œuvre de ce triptyque qui vise à mieux soutenir, sur le terrain, les équipes en promouvant le développement professionnel, pourrait justifier un changement de dénomination des inspecteurs : celle d’évaluateur ne serait-elle pas, à cet égard, beaucoup moins réductrice que le terme d’inspecteur, si apparenté à un contrôle de type purement administratif ?

- ***Spécialiser les inspecteurs au sein d’un corps plus étoffé***

Les multiples tâches dévolues aux inspecteurs territoriaux et la difficulté, qui en est le résultat direct, à mettre en œuvre les préconisations de la circulaire de décembre 2015 plaident en faveur d’une politique de spécialisation temporaire de ces personnels. L’établissement de profils spécifiques permettrait de leur confier, pour une durée limitée (trois ans par exemple), des missions centrées sur l’expertise, la gestion ou l’évaluation, cette solution étant déjà mise en pratique dans certaines académies. Ainsi déchargés d’une partie de leurs activités, un plus grand nombre d’inspecteurs pourraient consacrer davantage de temps à l’accompagnement et à l’évaluation des équipes et des établissements.

Les rapporteurs souscrivent par ailleurs aux recommandations des inspections générales de l’éducation nationale en faveur du renforcement du potentiel d’inspection, sous la forme d’un plan pluriannuel de créations d’emplois, accompagné d’une action d’information et de promotion sur le métier<sup>(2)</sup>. La loi de finances initiale (LFI) pour 2017 a permis la création de 50 emplois d’inspection en académie à la rentrée 2017, un mouvement qui n’a pas été poursuivi par la LFI

---

(1) IGEN et IGAENR, L’évaluation des établissements en académie, *rapport précité*, p. 48.

(2) IGEN et IGAENR, Rôle et positionnement des inspecteurs du second degré en académie, *rapport précité*, p. 45.

pour 2018, les opérations de transformation d'emplois ayant toutefois permis, lors de l'exécution du budget pour 2018, de créer 13 postes supplémentaires d'inspecteurs dans le premier degré.

Cet effort apparaît d'autant plus nécessaire si l'on rappelle la modestie des effectifs d'inspecteurs au regard du nombre d'établissements et d'enseignants.

**NOMBRE D'INSPECTEURS, D'ÉTABLISSEMENTS ET D'ENSEIGNANTS**

	<b>Nombre d'inspecteurs (en poste à la rentrée 2017)</b>	<b>Nombre d'établissements d'enseignement (public et privé)</b>	<b>Nombre d'enseignants (public et privé)</b>
<b>Premier degré</b>	1 545 inspecteurs de l'éducation nationale <i>dont 1 445 en académie</i>	50 877 écoles dont 45 401 écoles publiques	380 100 enseignants
<b>Second degré</b>	1 326 inspecteurs académiques-inspecteurs pédagogiques régionaux, <i>dont 1 234 en académie</i> , 118 inspecteurs chargés de l'information et de l'orientation (IEN-IO), 420 inspecteurs de l'enseignement technique (IEN ET) et 184 inspecteurs de l'enseignement général (IEN EG)	11 343 établissements dont 7 815 établissements publics	500 300 enseignants

Sources : DGESCO et Repères et références statistiques sur les enseignements, édition 2018.

**Proposition n° 10 : renforcer les effectifs des inspecteurs territoriaux de l'éducation nationale pour lier leur mission d'accompagnement des enseignants :**

- à l'évaluation et au suivi des équipes pédagogiques et des établissements ;
- à la définition et à la mise en œuvre des besoins de formation des équipes pédagogiques.