

L'HABIT ET LE MOINE

PIERRE DASTÉ*

Résumé

L'image de l'enseignant et de son métier dépend d'abord de lui-même, de l'idée qu'il a de lui-même et qu'il transmet au public. L'institution ne peut que conforter cette image et la diffuser. Elle ne peut la créer.

Dans les années 90, la gestion du métier d'enseignant s'effectue dans un contexte marqué par quelques faits importants et face à des contraintes diverses et lourdes.

La loi d'orientation relative à l'éducation du 10 juillet 1989 et le nouveau contrat pour l'école de 1994 marquent en quelque sorte les bornes de cette gestion : création des Instituts universitaires de formation des maîtres (IUFM), plan de recrutement sur cinq ans et revalorisation financière de la fonction enseignante relèvent de la première. Gestion plus qualitative et plus humaine des personnels, création d'une direction des ressources humaines dans les rectorats sont inscrites dans le second. Quant aux contraintes, elles sont connues : gestion de masse, nécessité et aléas d'une gestion prévisionnelle, insuffisance notoire de l'évaluation des enseignants, présence et parfois omnipotence des organisations syndicales.

Abstract

The image of teachers and their profession first depends on themselves, on the idea they form of themselves and they convey to the public. The institution can only reinforce this image and circulate it; it cannot create it.

In the 90's, the management of the teaching profession, is done in a context marked by a few important facts and has to cope with various heavy constraints.

* - Pierre Dasté, Inspecteur général de l'administration de l'Éducation nationale. Ancien directeur des personnels enseignants.

The Law of Orientation for education of 10 July 1989 and the new School Contract of 1994 somewhat mark the bounds of this management: the Law of Orientation gave birth to the creation of the teacher training university institutes (IUFMs), a five year recruitment plan and the financial revaluation of the teaching profession. The Contract implies a more qualitative and humane management of the staff and the creation of a department of human resources in the local education authorities (rectorats). As for the constraints, they are well-known: mass management, necessity and drawbacks of a management orientated toward future requirements, a notorious inadequacy of teacher's assessment, presence and sometimes omnipotence of the trade unions.

Au début de cette année 1996 deux sondages (1) montrent qu'un jeune sur dix choisit le métier d'enseignant. Simultanément le CD Rom fait son entrée dans la formation. On apprend ainsi que le Centre national d'enseignement à distance lancera à l'automne prochain son « campus électronique » et qu'aux États-Unis l'on parle de « cyberclasse ». Ce rapprochement illustre la séduction durable du métier d'enseignant parmi les jeunes lycéens et les changements que les technologies peuvent introduire dans la pratique du métier et peut-être même dans sa conception. L'actualité offre une autre image de l'enseignant, celle de ces professeurs agressés dans les collèges par de jeunes adolescents dont les parents comme les « grands frères » ne travaillent pas et sont eux-mêmes le plus souvent victimes de la violence de la société urbaine. Ces images sont à compléter par celle des enseignants, les plus nombreux heureusement, sans problèmes majeurs et dont 85% des parents sont « satisfaits ou très satisfaits ».

74

Il n'y a pas une image de l'enseignant parce qu'il y a **plusieurs sortes d'enseignants** – ce qui fut toujours le cas mais notre regard a longtemps été réducteur. Il ne voyait que l'instituteur chanté par Charles Péguy ou par Marcel Pagnol, le professeur de lycée, agrégé, apportant le savoir à des jeunes cervelles prêtes à le recevoir et le professeur d'université, maître souvent inaccessible mais révééré. La réalité d'aujourd'hui est diverse et l'enseignant qui n'est plus le seul détenteur du savoir – il s'en faut de beaucoup – se retrouve dans des défilés « bon enfant » ou fortement revendicatifs, plus ou moins débraillés dans la tenue et le langage. Dans les années cinquante quand les enfants de petits cadres, de fonctionnaires moyens, voire de petits employés dont les parents n'avaient pas fait d'études secondaires commençaient à envahir, en petit nombre au début, les lycées bourgeois, ils n'imaginaient pas que

1 - Pour Phosphore – « L'Aventure des métiers » et IPSOS (à l'occasion du 25^e anniversaire de l'ONISEP).

leurs professeurs aient pu s'habiller et parler comme eux. Il leur arrivait de les chahuter, car ces « chers professeurs » n'étaient pas toujours de bons pédagogues – oh non ! – mais jamais au fond de contester leur autorité.

Le gestionnaire du métier d'enseignant doit lutter contre cette image trouble et troublée surtout quand elle entraîne, comme ce fut le cas jusqu'en 1993, des difficultés graves de recrutement, comme il doit combattre celle d'une gestion qualifiée d'aveugle, mécanique et livrée à l'ordinateur. Il doit le faire dans un contexte qui lui est fixé et face à des contraintes diverses dont il a rarement la maîtrise.

LE CONTEXTE GÉNÉRAL DE L'ACTION DANS LE SECOND DEGRÉ (2)

Dans les années 1990 le contexte général est marqué par la politique de revalorisation financière des enseignants qui s'achève actuellement, la reprise forte du recrutement de jeunes professeurs (en 1996, encore plus de 15 000 postes sont offerts aux différents concours externes), le vote de la loi d'orientation sur l'éducation du 10 juillet 1989, l'élaboration d'un « nouveau contrat pour l'école » en 1994, enfin par les premiers développements d'une gestion qualitative des enseignants.

L'afflux de candidats à la fonction enseignante – 125 713 inscrits en 1995 aux concours externes de l'agrégation, du CAPES et assimilés, contre 67 509 en 1991 (3) – et une rémunération améliorée ne sont évidemment pas indifférents à l'image des professeurs. Il faut garder ces faits en mémoire en examinant plus particulièrement l'appart de la loi du 10 juillet 1989, du nouveau contrat pour l'école et d'une gestion qui s'efforce au qualitatif.

75

La loi d'orientation sur l'éducation

Elle donne une nouvelle définition des missions des enseignants ou du moins les formalise en cinq points.

1. « Les enseignants sont responsables de l'ensemble des activités scolaires des élèves ».
2. Ils « travaillent au sein d'équipes pédagogiques » correspondant soit à une classe soit à un champ disciplinaire.
3. Ils « apportent une aide au travail personnel des élèves et en assurent le suivi. Ils procèdent à leur évaluation ».

2 - Cet article ne traite ni du premier degré, ni de l'enseignement supérieur.

3 - Il est sûr que la situation de l'emploi n'est pas indifférente à ce retournement : deux fois plus de candidats en 4 ans !

4. « *Ils conseillent (les élèves) dans le choix de leur projet d'orientation en collaboration avec les personnels d'éducation et d'orientation* ».
5. « *Ils participent aux actions de formation des adultes* ».

Quatre missions propres auxquelles ils participent et une **méthode de travail**, telles sont les prescriptions de la loi. Elles ont été traduites dans les textes statutaires en 1990 pour les agrégés, par exemple. Ceux-ci « *participent aux actions d'éducation principalement en assurant un service d'enseignement. Dans ce cadre ils assurent le suivi individuel et l'évaluation des élèves et contribuent à les conseiller dans le choix de leur projet d'orientation* ». Il est clair que ni l'institution ni les intéressés n'ont tiré de cette définition – large – toutes les conséquences. Le plus souvent les enseignants se veulent, dans notre pays, des spécialistes d'une discipline. Ils répugnent sauf exceptions à « se mêler » d'éducation. Quant à l'orientation, s'il est vrai qu'aujourd'hui ils sont pressés par leurs élèves, notamment dans les lycées, qui recherchent information et conseils, les professeurs ne sont pas préparés à y répondre.

La loi d'orientation de 1989 a créé les Instituts universitaires de formation des maîtres. Ces IUFM constituent un des volets de la **revalorisation** engagée au même moment sur le plan financier de la fonction enseignante. Ils constituent une institution unique de formation pour les enseignants des premier et second degrés, située à l'intérieur de l'Université, créée à un moment de crise de recrutement d'autant plus préoccupante que les besoins de nouveaux professeurs devenaient considérables ne serait-ce que pour renouveler les enseignants partant de plus en plus massivement en retraite, au fur et à mesure que l'on approche de la fin du siècle. Il fallait aussi répondre aux besoins nouveaux nés d'une scolarisation accrue des jeunes qu'enregistrait l'article 3 de la loi : « *La Nation se fixe comme objectif de conduire d'ici dix ans l'ensemble d'une classe d'âge au minimum au niveau du CAP ou du BEP et 80 % au niveau du baccalauréat* ». Ces dispositions et la réalité qui les avait précédées conduisaient par ailleurs à une augmentation corrélative du nombre d'étudiants. La massification des premiers cycles universitaires aspirait un nombre important d'agrégés – 1200 par an dès le début des années 90 – pour faire face aux besoins de l'encadrement de ces nouveaux étudiants. Dans certaines disciplines – langues notamment – ces agrégés remplacent largement les enseignants-chercheurs.

Enfin la loi d'orientation de 1989 prévoyait qu'« *un plan de recrutement des personnels* » devait être publié chaque année pour couvrir une période de cinq ans et qu'il était annuellement révisable. « *Un plan se fait avec une gomme et un crayon* » disait Jean Monnet. Ce plan n'a jamais vu le jour. Cependant le ministère de l'Éducation nationale (Direction de l'évaluation et de la prospective) publie désormais depuis 1992 des scénarios de développement du système éducatif. Celui qui a été diffusé en septembre 1995 porte sur la période 1995-2004. Il comporte une évaluation des besoins en nouveaux enseignants des écoles, des collèges et des lycées. Ce n'est donc pas un plan de recrutement, pas plus que la loi de programmation du

13 juillet 1995 qui prévoit la création pour la période 1995-1999 de 9 831 postes, et non « emplois » qui est la terminologie budgétaire. Elle ne programme d'ailleurs que les moyens nouveaux ou non, jugés nécessaires au nouveau contrat pour l'école.

Le nouveau contrat pour l'école

Publié en 1994, celui-ci n'apporte pas de novation véritablement marquante. Il met cependant l'accent sur un certain nombre d'actions en direction des enseignants dont l'effet peut-être positif pour une valorisation de l'image du métier d'enseignant qui est par ailleurs recherchée.

Ces actions de nature diverse concernent :

- **la formation** des enseignants et notamment leur formation professionnelle qui doit être « *conçue de manière plus concrète et plus proche des réalités de la classe* » ;
- **la gestion** des enseignants qui doit être « *plus humaine et plus moderne* ». La prise en compte dans le mouvement de « postes porticuliers » à définir, l'assistance et le suivi au cours de la première année d'affectation des débutants, des avantages en termes de carrière et de mutation pour les enseignants volontaires nommés sur un poste difficile en constituent l'ossature. La mise en place d'une direction des ressources humaines dans chaque rectorat en sera le moyen.

La gestion des ressources humaines

La nécessité de cette gestion est apparue progressivement dans les dix dernières années. Encore que le ministère de l'Éducation, de longue date, ait su gérer les ressources humaines nécessaires au succès des classes préparatoires aux grandes Écoles (4) ou à celui des sections de techniciens supérieurs. Il a su aussi de façon, il est vrai moins apparente, faire une notation des enseignants capable de différencier fortement la durée des carrières par des avancements suffisamment typés pour établir des distinctions importantes entre le meilleur et le moins bon. Faisait-on de la gestion des ressources humaines sans le savoir, comme M. Jourdain faisait de la prose ?

La gestion des ressources humaines au sens moderne du terme a de grandes ambitions : elle se veut globale aussi bien à l'égard des individus – personne ne devrait y échapper – qu'à celle de l'institution. Tel est le sens de la création des DRH rectorales chargées de « *coordonner toutes les instances académiques de formation et de gestion des personnels selon le nouveau contrat pour l'école (5)* ». La GRH est liée à

4 - Soit 5 584 enseignants intervenant en CPGE dont 1 268 professeurs de chaire supérieure et 3 768 agrégés.

5 - Un récent séminaire des DRH (février 1996) a montré que cette institution cherche ses marques aussi bien quant à son positionnement au sein du rectorat – ce qui peut s'analyser

plusieurs phénomènes que sont notamment l'insatisfaction provoquée par une gestion insuffisamment fine, l'importance du facteur humain dans le succès ou l'échec d'une institution, la crise des années 1980 qui voient tarir les « vocations » pour devenir professeurs. Elle utilise plusieurs instruments. Le premier est la gestion prévisionnelle quantitative : de combien de personnes a-t-on et va-t-on avoir besoin ? – et qualitative : pour quel métier ? Le second instrument nécessaire est celui qui permet d'évaluer avec le maximum de sûreté le personnel et pas seulement de le noter. Le troisième enfin est la connaissance précise que doivent avoir les personnels des objectifs de l'entreprise, de l'organisme ou du système auquel ils appartiennent. Il est difficile de soutenir qu'actuellement le ministère de l'Éducation nationale dispose de ces trois instruments que les théoriciens de la gestion des ressources humaines présentent comme décisifs. Il est vrai cependant que la loi de 1989 et le nouveau contrat pour l'école donnent le cadre pour avancer dans la voie d'une gestion qualitative qui soit perceptible dans le système et à l'extérieur et donc bénéfique à l'image des enseignants.

LES CONTRAINTES

Le gestionnaire des enseignants doit naviguer au milieu de contraintes qui échappent trop souvent à son action mais qui ont une influence incontestable sur l'image du métier de professeur. L'on en dénombre quatre principales.

1. Une gestion de masse

78

La première contrainte est celle du nombre. Gérer les personnels enseignants du second degré c'est faire une gestion de masse : directement ou indirectement près de 400 000 fonctionnaires. Or dans l'entreprise, la gestion des ressources humaines ne se pratique que dans de petites unités et sur de petits nombres. Et comment ne pas voir que cette gestion contribue à la dégradation de l'image du métier d'enseignant ?

Ce que l'opinion ignore c'est que cette image est largement faussée. Depuis 1985 en effet la déconcentration des actes de gestion s'est imposée, si bien qu'aujourd'hui « l'on a plus vite dressé la liste de ce qui est de compétence ministérielle que de ce qui est de compétence rectorale » (6).

en termes de luttes de pouvoir – que dans ses actions qui se concentrent sur la détection des personnes en difficulté et des problèmes personnels plus qu'elles ne visent l'amélioration du fonctionnement de l'institution qu'il s'agisse de la gestion proprement dite ou de la formation.

6 - Cf. Dasté Pierre. – *Gérer les personnels enseignants*, Hachette Éducation, 1993.

Ce qui obstrue la vision de cette réalité c'est le fait que le recrutement et surtout le mouvement sont demeurés de la responsabilité du Ministre. Il en résulte que demeure vivace l'idée – et donc l'image – que l'on gère « mal » depuis Paris. « Mal » veut dire que la gestion est lointaine, impersonnelle, fondée sur des règles négociées avec les organisations professionnelles – les barèmes – incapables de prendre en compte la personnalité de l'enseignant et la spécificité du poste.

Il y aurait beaucoup à dire sur ce problème. Notons simplement ici que les Recteurs disposent d'un pouvoir certain sur les enseignants et que par conséquent ils ont les moyens de faire une gestion intelligente et pour une large part de proximité. Utilisent-ils ces possibilités suffisamment? Sans doute pas aujourd'hui. En revanche ce n'est pas l'accumulation des exceptions au mouvement national (CPGE, établissements sensibles, jeunes débutants sortant des IUFM etc.) qui fait une politique lisible. Passer d'une gestion de masse à une gestion « *plus humaine et plus moderne* » pour reprendre les termes du nouveau contrat pour l'école, plus encore mettre en œuvre la décision qui concerne le mouvement de personnels, demeurent des objectifs lointains.

2. Une gestion prévisionnelle

La seconde contrainte est la difficulté de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle. Et d'ailleurs est-ce possible? Sur le plan quantitatif nous avons vu que les scénarios du développement du système éducatif étaient capables de projeter à cinq ans les besoins par discipline. Cependant année après année la direction gestionnaire doit ajuster ces projections pour déterminer les postes à offrir au concours compte tenu d'aléas divers tels que les résultats de la gestion, les recrutements réellement effectués, les postes créés, éventuellement les besoins nouveaux... Un plan de recrutement même glissant prendrait sans doute difficilement en compte ces paramètres.

79

Quant à la gestion prévisionnelle, sur le plan qualitatif, force est de constater une certaine impuissance du gestionnaire. Les décisions pédagogiques des Ministres successifs ne tiennent qu'un compte lointain des enseignants réels dont ils disposent et n'intègrent pas le fait qu'il faut du temps pour recruter des enseignants nouveaux dans les disciplines enseignées. Les exemples de l'impréparation ou de l'imprévoyance abondent de la suppression de l'enseignement de la physique-chimie en 6^e-5^e à la réforme du baccalauréat. Le comportement des familles est difficile à prévoir : sans remonter à « l'explosion scolaire » des années 60, pensons à l'afflux des lycéens dans les années 80 : en 1984 encore on pouvait lire sous la plume des planificateurs que la demande d'éducation dans les lycées demeurerait stable. Un an après 100 000 jeunes de plus restaient dans nos lycées! La durée de services des enseignants eux-mêmes évolue par décision plus ou moins préparée. Le temps partiel ajoute à la difficulté de la prévision. Enfin l'incohérence des structures administratives permet aux échelons locaux par leurs micro-décisions de déséquilibrer les

décisions nationales et, par exemple, d'entraîner une augmentation de l'auxiliarat même en période de plein recrutement de titulaires. Bref, toutes ces difficultés de nature diverse et aux conséquences plus ou moins graves influent sur l'image du métier d'enseignant et naturellement à son détriment.

3. Les insuffisances de l'évaluation des enseignants

La notation reste traditionnelle. Sa déconcentration n'a rien changé à l'affaire. Celle des agrégés reste d'ailleurs entre les mains du Ministre c'est à dire des Inspecteurs généraux des disciplines.

Ce n'est pas le moindre paradoxe que de constater que pour la première fois l'Inspection générale de l'éducation nationale a constitué un groupe de réflexion sur l'évaluation des enseignants. La Direction de l'évaluation et de la prospective n'a pas avancé non plus dans ce domaine difficile et plein de chausse-trapes (7).

Le dossier est ouvert, même le juge administratif s'en est emparé en précisant que la notation – qui doit être annuelle – ne résulte pas forcément d'une observation directe de l'enseignant dans sa classe par l'Inspecteur ! Des progrès qui seront lents assurément sont à faire et cependant une évaluation incontestable sur des critères clairs renverraient du métier une meilleure image.

4. Les organisations professionnelles

Leur présence institutionnelle est pour le gestionnaire une contrainte. Les procédures de gestion en sont singulièrement alourdies et encadrées. Pour autant les représentants du personnel dans les diverses commissions paritaires constituent par leur présence un facteur d'équilibre et de clarté. Quant à leur présence non requise par des institutions statutaires et donc leur influence de fait, elle dépend d'un grand nombre de facteurs depuis la vision politique du Ministre jusqu'au professionnalisme des dirigeants syndicaux. Ces facteurs et d'autres mériteraient une analyse fine. Disons simplement ici que l'influence de fait est assurément une réalité forte dans ce domaine de la gestion des personnels enseignants.

Dans l'un et l'autre cas de figure, présence organisée ou non des organisations professionnelles, l'image du métier enseignant en est affectée.

Comme elle l'est par l'expression publique de revendications mille fois répétées – le plus souvent sans nuances et qui portent toujours sur toujours « plus de moyens » dont l'insuffisance serait censée expliquer toutes les difficultés du système. On ne voit

7 - Claude Thélot, Directeur de la DEP, l'explique dans son ouvrage, *L'évaluation du système éducatif*, Nathan, Université, 1993.

jamais affleurer l'idée que chaque acteur, et, au premier chef, l'enseignant, peut avoir à en prendre sa part. Ceci est l'attitude médiatique des représentants des enseignants. Elle n'est pas l'attitude générale des enseignants quand on a la chance de pouvoir les observer dans leurs établissements et leurs classes. Pour leur image le plus souvent ne subsiste que l'expression des revendications publiques, trop rarement s'impose celle de l'enseignant réel. Ceci illustre la difficulté de gérer un **métier pro-téiforme** et donc son image.

En guise de conclusion

C'est l'enseignant qui construit son image même si l'institution peut l'aider à l'améliorer, ce que l'armée a su faire pour les siens. C'est ce que l'éducation ne sait pas faire.

Cependant si l'on en croit une récente étude de la DEP (8) l'image du métier d'enseignant évolue par rapport à l'image traditionnelle. Au-delà de la transmission des connaissances qui demeure évidemment le cœur du métier, 46% des enseignants se définissent aussi comme des **éducateurs**. La prise en compte des difficultés des élèves a provoqué cette évolution peu perceptible même si dans les établissements les plus difficiles de notre pays « *l'IGAEN a été frappée par l'implication généralement très forte* » de la majorité des enseignants « *dans le fonctionnement pédagogique des établissements et, au delà, dans la vie du collège ou du lycée* » et par leur « *investissement pédagogique et affectif* » (9).

L'attrance des jeunes vers le métier d'enseignant est déterminée – après le plaisir de faire aimer et connaître une discipline – par le sentiment de l'utilité sociale et le contact avec les jeunes : quelle meilleure image conserver en mémoire? (10)

8 - Cf. Note d'information 95-32 de juillet 1995, *Enseigner dans les lycées et collèges*.

9 - Cf. « Rapport sur le fonctionnement des établissements sensibles », juillet 1994, de l'Inspection Générale de l'Administration, in *Rapport public*, 1995.

10 - Cf. sondages déjà cités.