



*L'IGEN-IGAENR vient de publier son rapport sur le pilotage et le fonctionnement des circonscriptions de premier degré. Quatre hypothèses d'évolution sont dessinées dont deux supposent la fin des circonscriptions. Mais ça, c'est essentiellement pour la forme ... parce que le rapport ne cache pas ses préférences. On pourrait même supposer que les deux hypothèses émises avec maintien de la circonscription procèdent de l'exigence formelle de ne pas présenter la seule suppression des circonscriptions comme hypothèse d'avenir. On pourrait même parfois se demander quel est le vrai sujet du rapport : l'avenir des circonscriptions ou l'autonomisation des écoles?*

## **Des constats en partie partagés**

### **La circonscription dans la nouvelle gouvernance académique**

La réorganisation de la gouvernance voulue par le décret du 5 janvier 2012 pose la question de la place des circonscriptions dans la nouvelle organisation académique, notamment quand le premier degré s'inscrit dans un pilotage trop exclusivement modélisé sur le second degré.

Le développement des collèges d'IEN-CCPD représentés par un doyen auprès du recteur reste inégal et obéit à des principes de fonctionnements très divers suivant les académies. Le rapport en fait le constat que nous partageons : il serait donc parfaitement légitime de s'interroger sur les évolutions nécessaires pour mieux intégrer les circonscriptions dans la conception, l'organisation et la mise en œuvre du projet académique. Pourtant, le rapport ne développe pas de propositions d'organisation plus pertinente, notamment par un cadrage réglementaire du fonctionnement des collèges d'IEN 1er degré, cadrage qui pourrait parvenir à renforcer la cohérence du pilotage académique. C'est dommage que les Inspections générales n'aient pas considéré qu'il y avait là une clé majeure de l'amélioration du pilotage d'autant que le rapport fait état d'une position des recteurs défendant les circonscriptions comme des éléments de maillage indispensables dans la mise en œuvre d'une politique éducative nationale.

### **La vision du travail des IEN**

Sur un certain nombre de points, nous partageons l'analyse faite par le rapport : l'éparpillement du travail lié à l'accumulation de tâches peu hiérarchisées, l'insuffisance du dialogue entre DASEN et inspecteurs de circonscription, le peu d'efficacité de certaines organisations centralisatrices (voir l'exemple de la centralisation départementale du remplacement). Par ailleurs, nous ne pouvons que nous réjouir d'entendre les Inspections générales affirmer que les IEN-CCPD sont reconnus comme indispensables autant par les directeurs d'école, les principaux de collège ou les élus municipaux et que cette reconnaissance se fonde sur une perception de l'IEN à la fois médiateur, garant du cadre réglementaire et représentant de l'administration.

Quant à l'inquiétude formulée par le rapport sur la baisse des inspections et la perte qu'elle représente, nous disons depuis bien longtemps la nécessité de recentrer les missions sur le « pédagogique » : évaluation, formation, accompagnement. Jusque là, l'analyse pourrait sembler partagée. Mais jusque-là seulement ... parce que le constat d'un envahissement des missions par les tâches administratives est très rapidement récupéré dans le rapport des Inspections générales dans la seule optique de son intention finale : confier les missions administratives aux directeurs d'école. La surcharge de travail des IEN par l'administratif constitue dès lors un « effet d'aubaine » pour qui veut défendre l'autonomisation des écoles.

### **La question du territoire**

Sans doute, le territoire « circonscription » n'est-il pas un territoire toujours lisible mais on a un peu de peine à suivre le rapport sur un ancrage territorial basé sur la coopération intercommunale. Non pas qu'on ne puisse pas percevoir une véritable logique mais parce qu'on peut douter de la faisabilité de sa mise en œuvre. Tout d'abord parce que les territoires intercommunaux sont d'une extrême diversité, notamment dans leur taille. Ensuite parce que les élus ne semblent pas tous prêts à un transfert de la compétence éducative vers la coopération intercommunale et que les transferts obéiront à des périmètres de compétences divers.

Quant à l'incohérence territoriale des circonscriptions, elle est aussi liée aux modalités de leur constitution et de leurs évolutions. C'est très évident lors de certains redécoupages qui relèvent de préoccupations qui sont loin de s'inscrire dans la seule volonté de l'efficacité du pilotage. Aucun texte ne vient réguler le pouvoir du DASEN en la matière. Le rapport aurait pu examiner plus précisément les raisons pour lesquelles certains territoires étaient particulièrement incohérents et proposer des principes nécessaires à une meilleure organisation territoriale. Mais ça non plus, il ne le fait pas..., attestant à nouveau d'une préférence évidente pour la fin des circonscriptions plutôt que pour l'amélioration de leur logique territoriale.

## Une certaine vision du pilotage

Tout au long du rapport se lit une conception très technocrate du pilotage. Nous continuons à penser que la vraie question n'est pas la définition formelle des objectifs opérationnels et de leur stratégie de mise en œuvre. La vraie question est celle de l'**accompagnement** que le rapport considère comme une notion floue et peu opératoire. C'est pour nous au contraire l'idée d'une globalité de l'intervention auprès des enseignants et des écoles où l'aide à la résolution des problématiques quotidiennes, l'analyse des pratiques individuelles et collectives au travers de l'inspection comme la mise en œuvre d'actions de formation interagissent au service d'une amélioration qualitative du service public.

Nous constatons que les pilotages « distants », qui se limitent à énoncer des objectifs et pratiquent leur évaluation dans des procédures éloignées de la réalité quotidienne professionnelle, ne parviennent pas à recueillir l'adhésion des enseignants et n'offrent que la satisfaction superficielle d'affichages sans réelle incidence sur les pratiques.

L'exemple des lettres de missions des IEN-CCPD est assez probant : contribuent-elles à inscrire les missions dans une meilleure cohérence académique ? Nous constatons, au contraire, qu'elles sont vite devenues, dans la plupart des départements, des formalités administratives, des rhétoriques technocrates, incapables de contribuer à une réelle hiérarchisation des priorités.

## Un rapport orienté vers l'autonomie des établissements

Même si le rapport laisse perdurer des hypothèses d'évolutions avec maintien des circonscriptions, il prend très clairement le parti de l'autonomie des écoles et de la suppression des circonscriptions.

La partie consacrée à l'analyse internationale témoigne d'un parti-pris certain ! Elle ne cite que des rapports favorables à l'autonomisation alors que la littérature grise sur le sujet est loin d'être unanime. Et oser faire aujourd'hui un bilan positif de la situation suédoise relève d'un optimisme des plus résistants que le gouvernement suédois, lui-même, ne parvient plus à maintenir !

La logique du rapport laisse croire à une évolution irrémédiable : la nouvelle gouvernance académique, la recomposition des territoires notamment par le développement de la coopération intercommunale et la liaison école-collèges conduisent inévitablement à la suppression des circonscriptions.

Mais d'autres logiques pourraient être à l'œuvre...

## Les positions du SNPI

Le SNPI-FSU a maintes fois exprimé qu'il ne partageait pas la logique d'une amélioration qualitative du service public d'éducation par l'autonomisation des écoles qu'il s'agisse de les transformer en établissements publics du premier degré (EPEP) ou en établissements publics de socle commun (EPSC). De ce point de vue, il se démarque clairement de la position du SIEN-UNSA qui ne s'oppose pas « *au développement progressif et différencié* » des établissements du socle commun. Notons, au passage, que le rapport cite cette position du SIEN mais omet de citer celle du SNPI qui a pourtant clairement exprimé son opposition à cette évolution lorsqu'il a été auditionné!

Nous pensons légitime de faire perdurer l'organisation actuelle basée sur un pilotage et un accompagnement de proximité... La recentration sur les fonctions pédagogiques en est la première condition qui sera prochainement actée par une nouvelle circulaire sur les missions des inspecteurs.

Cette position du SNPI a été développée dans un article de Paul Devin, secrétaire général, publié dans le numéro 92 de notre revue *Inspecteur aujourd'hui* et dont vous trouverez, ci-dessous, les éléments essentiels.

# Plaidoyer pour un territoire de proximité

## Résister à une logique de l'urgence

Les grandes difficultés auxquelles sont confrontés les collègues aujourd'hui, notamment du fait d'une surcharge importante de travail, pourraient nous conduire à aspirer à une suppression des charges administratives pour être davantage disponibles pour la formation, l'évaluation et l'accompagnement des enseignants. L'hypothèse peut paraître être séduisante.

Le problème est que les scénarios de suppression des tâches administratives menacent à plus ou moins court terme l'inscription territoriale locale de nos missions pour les redéfinir à des échelles départementales ou académiques. Et cela ne modifiera pas seulement le périmètre géographique de nos actions mais leur nature même.

Ce sont deux conceptions de l'action professionnelle qui s'opposent.

## Accompagnement de proximité ...

Cette conception qui prédomine aujourd'hui dans la définition des missions des IEN-CCPD se base sur un accompagnement global. L'IEN de circonscription aide les équipes enseignantes dans toutes les dimensions de leurs actions. La polyvalence de ses missions lui permet de prendre en compte l'ensemble de leurs paramètres : pédagogiques, didactiques, réglementaires, administratifs et institutionnels.

D'autre part, cet accompagnement s'inscrit dans une relation humaine de proximité et il faut s'interroger sur les difficultés déontologiques nouvelles que poserait l'évaluation d'enseignants dans un autre cadre.

## ... ou préconisation distante

A l'inverse, une mission spécifique sur un large territoire ne permettrait pas cette inscription dans l'ensemble des dimensions de l'action. Elle centrerait l'intervention des IEN sur l'expression de préconisations sans offrir les possibilités d'accompagnement rendues possibles par la proximité.

Certains défendent qu'une telle conception du métier aiderait à en reconstruire le sens en nous centrant sur un champ d'intervention : cette certitude est loin d'être acquise. Pour beaucoup, une telle conception créera un autre problème de sens : comment avoir une réelle incidence sur les pratiques et donc sur l'amélioration qualitative du service public d'éducation en étant contraints, par la taille du territoire, de se limiter à des interventions très épisodiques ou en étant en permanence assujettis par des paramètres sur lesquels nous perdrons toute maîtrise ? Car nous savons tous que les interventions de ce type qui sont aujourd'hui parfois opérées auprès des équipes enseignantes sont loin d'avoir fait la preuve de leur réel impact.

Quant à ceux qui imagineraient que cette redéfinition des missions nous offrirait la garantie d'une amélioration des conditions de travail, c'est un leurre : seront encore présents les pressions, les délais très courts, les consignes contradictoires, les stratégies centrées sur la communication et non sur l'intérêt réel du service public ...

## Un exemple pour mieux comprendre...

Prenons un exemple, celui du développement de parcours artistiques et culturels. Il nécessite à la fois d'aider à définir et à mettre en œuvre des contenus d'enseignement conformes aux programmes ; de mutualiser des ressources dans une volonté d'égalité territoriale ; de contribuer avec les partenaires à l'organisation globale de l'action ; de veiller à l'ajustement des projets à la réalité de chaque école et de contrôler les compétences des intervenants.

L'efficacité et la cohérence de cet accompagnement ne peut se concevoir que dans le cadre d'une mission globale sur un territoire local. Il en est de même pour son évaluation. A défaut, l'État se limitant à un contrôle distant perdra toute crédibilité, laissant se développer de telles actions sous le seul contrôle des collectivités territoriales.

La proximité est une condition de l'accompagnement et donc de la réussite des actions. On voit aujourd'hui que les projets départementaux ou académiques ne fonctionnent bien qu'aux conditions d'une implication de l'inspecteur de circonscription et de son équipe. Nous constatons au contraire que les projets « parachutés » peinent à s'inscrire dans le quotidien des écoles faute d'avoir pris en compte les attentes, les volontés et les besoins des équipes. Nous constatons aussi que de telles actions à l'échelle académique ont tendance à produire des organisations de type « usine à gaz » et des outils très technocratiques de mise en œuvre et d'évaluation.

On pourrait multiplier les exemples.

Comment serait-il possible de dynamiser l'enseignement de l'EPS sans être l'interlocuteur de la municipalité sur l'usage des équipements ?

Comment accompagner le développement des usages du numérique, sans une concertation de proximité avec les communes pour des équipements adaptés aux besoins pédagogiques ?

Comment pourrait-on favoriser la réussite des élèves handicapés sans traiter au quotidien des éventuelles difficultés posées par leur scolarisation ?

Qui ferait le travail mené aujourd'hui par bon nombre de collègues pour réduire le redoublement sans que cela se limite à la mesure d'un taux mais en accompagnant la construction de projets pédagogiques aidant les élèves?

Un inspecteur chargé à l'échelle départementale des RASED pourrait-il avoir une réelle incidence sur leur action sans une relation étroite avec les équipes enseignantes concernées?

Les IEN maternelle pourraient-ils continuer à agir efficacement sans le relais des IEN de circonscription?

## **La question des moyens**

Dans le contexte budgétaire actuel, une telle réforme ne pourrait résister aux tentations d'une substantielle économie : réduire ou supprimer les équipes de circonscription. Quand bien même, l'IEN chargé d'une mission départementale ou académique aurait la volonté d'un accompagnement soutenu, il en percevra vite les limites s'il est seul à intervenir sur l'ensemble des écoles de son département.

Quant aux moyens matériels, aucune garantie que l'augmentation des déplacements sera suivie d'enveloppes de remboursement à la hauteur!

## **Rester attachés au cœur de métier**

Le cœur de notre métier doit rester l'accompagnement des personnels et des équipes. Nous devons lutter contre les réorganisations qui font de nous une variable d'ajustement aux réductions des moyens administratifs. Nous devons lutter contre les visions réductrices qui veulent nous transformer en simple courroie de transmission des réformes parce que nous restons attachés à une vision complexe des pratiques enseignantes qui ne peut se réduire à l'application de consignes.

## **Se saisir de la nouvelle circulaire**

La nouvelle circulaire sur les missions va offrir une opportunité que nous devons saisir pour retrouver, dans le cadre de la circonscription, les conditions de travail nécessaires au recentrage de notre action sur l'accompagnement pédagogique.

### **C'est dans cette perspective que nous devons agir.**

Le SNPI soutiendra l'ensemble des actions qui contribueront à ces évolutions nécessaires, qu'il s'agisse de retrouver notre rôle d'experts dans de véritables échanges en conseil d'IEN, qu'il s'agisse de hiérarchiser les tâches qui nous sont prescrites en fonction d'une priorité donnée à nos missions d'accompagnement pédagogique ou qu'il s'agisse de faire entendre nos avis quand ils expriment la réalité d'un terrain d'exercice que nous connaissons bien parce que nous y ancrons notre action au quotidien.