

Résumé de l'intervention d'Anne Armand, IGEN

« En quoi le travail des professeurs référents peut-il contribuer à l'évolution des pratiques pédagogiques et à l'amélioration des performances des élèves ? »

Dans les Réseaux Ambition Réussite, ça bouge et ça ne fait que commencer. Ce changement, Anne Armand va le cerner en abordant cinq points :

1. Les rôles changent : « Mais enfin Monsieur, vous vous prenez pour moi ! »

Pour illustrer le changement dans les rôles et l'abaissement des frontières qui délimitaient les territoires des uns et des autres, elle cite le témoignage de l'équipe dirigeant et animant le RAR Henri Dunant à Meaux, entendu lors de la Journée RAR de l'Académie de Créteil.

Le principal : « Jusque là, je rédigeais un livret d'accueil pour les nouveaux arrivants ; désormais le livret d'accueil, c'est le secrétaire du comité exécutif qui le fait ».

L'IEN : « Je fais maintenant toutes les réunions dans le collège. »

Le secrétaire du comité exécutif : « Un jeune collègue qui arrive ne va pas rester seul dans sa classe, l'équipe l'accompagne. »

Se prennent-ils pour l'inspecteur ? Et l'IEN se prend-il pour le principal ?

Les fonctions des uns et des autres dans les RAR bougent : c'est le premier signe d'un changement profond. C'est forcément porteur d'innovations, mais c'est aussi inquiétant et forcément porteur de conflits. Le principal ne parlait pas seulement en principal, l'IEN ne parlait pas en IEN et le secrétaire du comité exécutif ne parlait pas en secrétaire.

Des notions évidentes, qui, jusque-là, marquaient les séparations des fonctions, comme « l'administration », cessent d'exister à l'identique dans les RAR : maintenant, c'est « l'équipe de direction ».

Quand chacun empiète sur ce qu'étaient avant les fonctions exclusives de l'autre, il n'y a plus de séparation entre fonctions de management et fonctions pédagogiques. Et donc, en répondant à la question sur l'impact des professeurs référents sur les pratiques pédagogiques, on va parler de pédagogie et de management. Il n'était pas dit d'avance que des professeurs allaient se positionner du côté du management et des principaux du côté de la pédagogie.

Aujourd'hui, quand on parle de dispositif ou de partenariat, il n'est plus nécessaire d'ajouter : « Attention au cœur de la classe ! » Il y a moins de crispation sur l'opposition entre l'intérieur et l'extérieur de la classe.

Au bout de 5 ans, il n'y a pratiquement plus de professeur référent isolé.

2- Globalement, les professeurs référents disent qu'ils ont bien trouvé le lien avec l'ensemble de leurs collègues, mais qu'ils font profil bas dans leur équipe disciplinaire.

Anne Armand cite des propos recueillis l'an dernier auprès de référents : « En tant que professeur référent de français, je me sens à l'aise pour discuter transversalité, PPRE, dispositifs, partenariat, mais quand je me retrouve dans mon équipe disciplinaire, mes collègues de lettres me disent que je ne suis pas professeur référent de lettres. »

Pourtant, il ne peut y avoir d'avancée de la réflexion didactique transversale sans avancée didactique dans sa discipline. C'est parce qu'on est un bon didacticien dans sa discipline

qu'on peut aider à réfléchir sur la transversalité des apprentissages. La reconnaissance des professeurs référents comme professeurs dans leur champ disciplinaire est donc essentielle.

3- Les référents et la logique d'ensemble des évolutions du système

Anne Armand replace ce qu'on attend des professeurs référents dans la perspective de ce que l'on attend des enseignants dans les réformes qu'elle suit comme IGEN : celle des Lycées Généraux et Technologiques et celle de la voie professionnelle

Dans ces deux réformes, des enseignements d'exploration et l'accompagnement personnalisé doivent se développer. Et on attend des enseignants quatre grands champs d'activité : Orientation, méthodologie, soutien individualisé et approfondissement.

Mais beaucoup d'enseignants ne comprennent pas ce qu'est l'orientation et ils croient que la méthodologie, c'est la méthode de leur discipline. Ainsi dans ces deux réformes, on travaille sur la même chose que ce sur quoi les professeurs référents des RAR ont travaillé :

Aider les élèves à construire le sens de l'école : c'est ça l'**orientation**. Qu'est ce que je fais ici ? En quoi, ce que je fais ici a un sens, par rapport à la vie, par rapport à mon avenir ?

La **méthodologie**, c'est tout l'encadrement des attitudes intellectuelles et des attitudes scolaires qui font que les élèves apprennent. Le cœur de ce qu'on essaie de faire bouger partout, en RAR, mais aussi ailleurs, c'est ce qui fait que le système français n'arrive pas à former suffisamment les élèves, non pas dans chaque discipline de l'enseignement secondaire mais dans les attitudes intellectuelles et scolaires qui font ensuite la réussite ou l'échec dans les études post-baccalauréat.

Les professeurs référents sont donc au cœur des changements attendus. Leur réflexion n'est pas fermée sur elle-même (Anne Armand mentionne une publication* du CRDP de Rennes dont bien des descriptions d'actions peuvent intéresser les acteurs des RAR.)

4- Une nouvelle professionnalité chez les professeurs référents

Les professeurs référents vivent l'expérience du professeur qui devient inspecteur. Devenir inspecteur, c'est, à partir de sa pratique de professeur, devenir observateur de la pratique d'un autre.

Ce qui s'est développé dans les RAR, c'est d'abord la co-intervention : se mettre à plusieurs pour faire un projet d'action, de cours, puis se mettre en observation de celui qui est en train de faire et répondre ainsi à cette vieille idée de tous les ministres (repérer ce qui marche bien et le transposer là où ça ne marche pas encore). Mais cette idée ne marche jamais parce que celui qui fait ne peut pas analyser ce qu'il est en train de faire. Le professeur référent, lui, peut observer et analyser la situation d'enseignement.

Les professeurs référents ont donc une professionnalité évidente dans l'**analyse des pratiques** : ce qu'on avait essayé d'enseigner en IUFM devient un geste de métier pour les professeurs référents, et c'est de plus en plus accepté sur le terrain. Même le secrétaire du RAR va aussi en classe et plus personne ne se demande s'il est du premier ou du second degré et quel est son statut. C'est une façon de proposer de l'aide à un collègue qui débute dans un collège. Plus qu'une compétence, c'est une façon d'exercer son métier.

Les professeurs référents développent une compétence de « management » puisque vous passez votre temps en interaction avec un collègue : « J'ai une idée, je voudrais la faire passer, comment ? »

Par rapport à cette nouvelle professionnalité, la circulaire CLAIR induit une autre situation. On y trouve l'envie, et le risque, de transformer les référents en cadres de l'établissement. L'invention du terme « préfet des études » inquiète, car les termes choisis ont une histoire, surtout quand on a vu que les référents pouvaient devenir préfet des

études. Pourquoi ne pas les avoir appelés professeurs référents des CLAIR ? Dans cette professionnalité des CLAIR, il y a trois risques :

- la disparition du terme essentiel, « professeur » ;
- la transformation du professeur référent en un échelon intermédiaire entre les professeurs et l'équipe de direction ;
- la disparition du premier degré.

5. Quel est le rôle des professeurs référents dans l'amélioration des performances des élèves ?

Il ne faut pas avoir peur de cette question, même si elle est inquiétante. Nous n'avons qu'un cap à garder : tout le dispositif RAR est fait pour améliorer la performance scolaire des élèves !

Puisque les professeurs référents ont souvent développé cette compétence d'analyse des pratiques, ils deviennent l'élément essentiel de ce que nous dit la théorie de l'évaluation : Il n'y a pas d'évaluation de la performance des élèves, sans une part d'auto-évaluation, qu'il appartient forcément au professeur référent de faire émerger.

La conséquence est que nous devons accepter quelque chose de complexe et de douloureux : admettre qu'un professeur peut être bon et que ses cours peuvent être mauvais. Anne Armand l'a montré dans le Rapport d'octobre 2009, qui n'a pas été publié, où elle cite le cas d'une école de l'académie de Lille où une de ses collègues, qui avait été enthousiasmée par « un cours extraordinaire », fut catastrophée d'apprendre que cette classe avait eu de très mauvais résultats (Sa collègue décida d'aller voir l'institutrice pour ne pas la laisser seule face à cela).

Ce rôle des professeurs référents dans l'analyse de la performance scolaire interroge celui des inspecteurs. Les professeurs référents nous disent, et ils sont cités dans le rapport : « Un inspecteur, c'est quelqu'un qui vient, qui prend du temps pour nous connaître, avec qui nous pouvons discuter, qui prend en compte l'ensemble de la situation et nous donne des idées sur les meilleures façons de faire (« j'ai vu ailleurs quelque chose qui... essayons de... »).

On voyait mal jusqu'ici qui pouvait être porteur de cette auto-évaluation, recommandée par la théorie. Les professeurs référents sont en interaction entre leurs collègues, eux-mêmes, leurs projets et l'inspecteur. Ils sont au cœur de l'auto-évaluation, ce levier dont le système a besoin... **à condition qu'on vous laisse être des profs référents !**

(Voir sur le site de l'académie d'Aix-Marseille de nombreux documents sur cette question de l'auto-évaluation : <http://www.zeprep.ac-aix-marseille.fr/spip/spip.php?article224>)

Débat

Q. - Quelle est la légitimité des profs référents par rapport à leurs collègues ? Et quelles sont les modalités officielles de leur évaluation par les inspecteurs ? On nous avait promis une accélération de carrière.

Les trois quarts des référents présents ont été inspectés. D'autres ajoutent : On nous inspecte dans notre discipline et il y a deux lignes sur nos fonctions de référent.

A. A. - La circulaire dit : Les inspecteurs doivent veiller au déroulement de la carrière des professeurs référents, donc inspecter pour valoriser la note. Vous avez été candidats puis choisis parce que vous avez une valeur professionnelle, elle doit être reconnue.

Un professeur référent du premier degré explique que les rapports avec l'IEN sont à la fois beaucoup plus simples et plus fréquents que ce qu'elle entend ici à propos des IPR.

A. A. - Depuis 30 ans que les ZEP existent, beaucoup de liens et d'échanges ont fabriqué des convergences entre les deux degrés. Cela dit, les traditions de chaque corps existent : quand je m'adresse à des inspecteurs du premier et du second degré et que je leur dis : « Vous n'êtes pas là pour vérifier la conformité par rapport à une norme », ce discours ne passe pas toujours auprès des IEN, alors qu'il est adopté parmi les IPR.

Q. - Et si on ne veut pas reconduire un professeur référent ?

A. A. - Qui, on ?

R. - Le réseau.

A. A. - Je rappelle que professeur référent, ce n'est pas un poste, c'est une contractualisation. L'inspection peut mettre fin à des fonctions : la 1^{ère} année, il a été mis fin à 6 ou 7 contrats, sur 1000.

Q. - Vous dites que ça bouge. Mais si les missions ne sont pas clairement définies, il n'y a plus de lisibilité pour nos collègues. Dans notre RAR, nous avons redéfini des fiches de poste très précises en prévoyant les modalités et les critères d'évaluation des actions en fin d'année.

A. A. - Dans ce que vous dites, j'entends deux choses : nous avons besoin de définir nos fonctions de façon de plus en plus précise, soit parce qu'on nous demande tout et n'importe quoi, soit pour que nos collègues comprennent ce que nous faisons.

Bien sûr, il est important de dire ce que l'on fait et que chacun comprenne et qu'ensuite on puisse rendre compte ; les lettres de mission sont importantes et elles doivent être discutées ; mais, en même temps, je vous dis déjà que la plus grande précision dans la définition de vos missions ne servira à rien. Vous pouvez écrire ce que vous voulez, le système bouge et ça ne s'arrêtera pas !

Souvenez vous de la commission Pochard sur le métier d'enseignant, en 2007, où il allait de soi que l'horaire de travail d'un professeur était défini par son temps devant une classe ; j'ai dit devant cette commission qu'il y avait 1000 professeurs en France dont le temps de travail n'était plus défini en référence à une classe...

Réfléchissons au sens des mots : si vous dites « accompagnement personnalisé d'un élève », comment pouvez-vous prévoir, comme avant, tout ce que vous allez faire ? Tout le cadre horaire est bousculé : les horaires de lycée professionnel sont maintenant définis sur 3 ans ! Et personne ne spécifie combien d'heures par semaine un professeur de lettres-histoire va enseigner le français et l'histoire. Pour ceux qui n'ont pas encore compris ce que signifie l'autonomie, je rappelle qu'en seconde de LGT 10 heures par classe sont à disposition de l'établissement : le tiers de l'horaire !

Pourquoi a-t-on remis dans la circulaire CLAIR l'article 34 de la loi de 2004 (sur l'innovation à l'initiative de l'établissement) ? Pour donner un cadre réglementaire à ce qu'on ne peut empêcher ! (NDLR : A notre surprise, 7 référents disent que leur collègue a utilisé l'article 34.)

Aux professeurs d'un lycée favorisé qui critiquaient l'injustice entraînée par cette inégalité entre lycées, entre classes, et regrettaient le temps où tout le monde faisait la même chose, j'ai répondu : « je vais défendre l'inégalité et j'aimerais pouvoir vous reprendre quelques moyens pour les transférer dans un RAR de l'académie de Créteil. »

Tous les sociologues du travail disent que ces changements sont difficiles à vivre, tout ce qui était stable devient flou et inquiétant, ce qui provoque des conflits. L'autonomie est plus inconfortable que l'organisation centralisée, dans l'école comme ailleurs.

Avec les professeurs référents, on fait appel à des gens qui ne sont seulement des techniciens de base qui ont la capacité de reproduire ce qui se fait depuis 20 ans, mais à des gens qui savent qu'ils sont face à des élèves différents, dans des situations différentes, qu'ils

ne savent pas bien faire mais qui vont chercher une réponse ou appeler l'IPR et lui demander de venir ! Il faut que vous ayez les moyens de penser votre métier d'enseignant pour pouvoir le transposer...

Q. - Je n'ai pas eu de formation aux fonctions de professeur référent. On se forme nous-mêmes et en plus on nous demande de faire de la formation !

A. A. - D'accord, on ne peut rien donner, si on n'est pas nourri intellectuellement.

Mais croyez vous que j'ai été formée pour être IGEN ? Quand on me demande d'intervenir à l'OZP, vous croyez qu'on m'a appris jadis ce que je devais dire ? La réponse, nous la construirons ensemble. Au colloque de l'INRP à Lyon, à la fin novembre, pendant trois jours, je vais bien sûr intervenir, mais je vais aussi me former. Je vais écouter mes collègues étrangers et me demander ce qu'ils peuvent m'apporter.

Malheureusement cette année, il n'y aura aucun rassemblement des acteurs de RAR.

Q. - Pourquoi ne pas mieux utiliser dans les RAR les ressources internes pour se former ?

A. A. - Il vaut mieux permettre la mutualisation des ressources en réseau, comme à Aix-Marseille. Ce qui coûte cher dans la formation, c'est le déplacement.

Compte rendu rédigé par François-Régis Guillaume

** « Réussir dans la voie professionnelle. Individualisation - Parcours – Responsabilisation ». Sous la direction de Florence Laville. Préface de Jean-Marie Panazol, doyen du groupe Economie - Gestion de l'IGEN. Postface d'A. Armand. SCEREN - CRDP de Rennes, 2010*