

L'ÉVALUATION EN EDUCATION ET FORMATION

*APPROCHES, ENJEUX ET DEFIS
INESEFRS, 22-23 OCTOBRE 2015*

**Modes de gouvernance, pratiques
d'évaluation et leur impact sur les
politiques éducatives publiques**

A. DEBBAGH

Introduction

Profonds changements des systèmes éducatifs :

- dans leur organisation interne et leurs modes de gouvernance
- redéfinition des rôles des acteurs et des partenaires
- renouvellement des outils de leur pilotage (et de leur contrôle)

Recours massif à l'évaluation

- Des dispositifs d'évaluation nationaux (PNEA, EGRA et EGMA), régionaux (PASEC) et internationaux (PISA, PIRLS, TIMSS ...)
- un lexique tout à fait « nouveau » dans le domaine éducatif qui est largement emprunté aux champs du management privé et du nouveau management public (*New Public Management*) : gouvernance, pilotage, régulation, responsabilisation, performances, accountability/redevabilité, etc.

Modes de gouvernance en éducation

- Caractère polysémique du concept
- Réflexion sur le rôle de l'Etat dans le domaine de l'éducation
- Renégociation du partage des responsabilités publiques entre les acteurs sociaux, les structures déconcentrées et les entités territoriales
- Ensemble de composantes (dispositifs et procédures de gestion, style de leadership, mécanismes de consultation, de coordination et de prise de décisions ...)

Deux grands types de « modèles »

- Le « **modèle de contrôle ou de régulation** », avec ses diverses variantes (centralisé, déconcentré et décentralisé) et dans lequel prédomine le mode de gestion bureaucratique ou post bureaucratique (hiérarchie, injonction réglementaire, financement et contrôle centralisés ...)
- Le « **modèle de développement professionnel ou transformationnel** » dans lequel de larges prérogatives et une réelle autonomie sont octroyées au niveau local (pays anglo-saxons)

Des modes de gouvernance en évolution

- Tendance à « l'hybridation » (impact des enquêtes internationales d'évaluation)
- Tendance générale vers le transfert de larges compétences aux entités locales, avec l'impératif d'en évaluer les prestations et les résultats/performances

Paradigme de la gouvernance est centré sur trois principes fondamentaux :

- La responsabilité et son corolaire, l'obligation de rendre des comptes (ce qui suppose l'existence d'une culture de la responsabilisation/accountability)
- La gestion basée sur les résultats (culture de la performance),
- Le suivi permanent et la mesure des résultats (culture de l'évaluation).

Principaux changements de la pratique d'évaluation

- **Sa localisation:** le déplacement des initiatives d'évaluation du local au central
- **Son objet:** de l'évaluation des élèves à celle des enseignants et des établissements
- **Ses méthodologies** et ses outils de collectes et d'analyse des données
- **Sa fréquence:** d'une activité ponctuelle elle est devenue un processus permanent
- **Ses destinataires:** d'une évaluation à l'intention des autorités publiques à une évaluation destinée aux pairs, aux usagers, aux partenaires, aux médias, etc.

Typologies des dispositifs d'évaluation et d'accountability

- L'établissement d'une typologie est toujours un exercice délicat, sinon risqué. D'autant plus qu'on assiste actuellement à un « fort processus d'hybridation » (Xavier Pons) des modèles, processus dans lequel peuvent cohabiter des dispositifs de régulation de type bureaucratique (injonctions réglementaires, procédurales et normatives) et des dispositifs d'accountability de type « *school-based management* »
- Cinq critères de distinction permettent d'identifier pas moins de 12 types d'accountability fondés sur les dispositifs d'évaluation spécifiques

Critères adoptés	Catégories	Type d'accountability
Niveau de la reddition des comptes (modèle de Carnoy et Loeb)	Niveau central	Formes anciennes
	Niveau local	Formes nouvelles
Conséquences sur les acteurs (modèle de Harris et Herrington)	Mécanismes de sanctions ou d'incitants	Accountability à forts enjeux
		Accountability à faibles enjeux
Principes normatifs (ex : légitimité) et les formes d'organisation (modèle de Maurice Kogan)	Entité ayant légitimité de demander des comptes	Contrôle public et hiérarchique
		Modèle professionnel
		Modèle consumériste
Buts de l'organisation éducative (Modèle de Leithwood et Earl)	Résultats des élèves	Modèle professionnel
	Pratiques de gestion	Modèle managérial
	Place sur le marché éducatif	Modèle du marché
Outils d'action publique (modèle de Christian Maroy)	Outils légaux, réglementaires et budgétaires	Old accountability (sur les inputs et les processus)
	Standards et indicateurs de performance, tests ...	New accountability (sur les outputs et les résultats)

Quel impact sur les politiques ?

- Dispositifs d'évaluation : outils de diagnostic ou outils de pilotage ?
- Quels usages fait-on des résultats des évaluations ?
- Ont-ils un impact sur les acteurs directs et indirects ?
- Ont-ils un impact sur l'amélioration des apprentissages et des performances ?
- Impulsent-ils de nouvelles orientations des politiques éducatives ?

Quelques éléments de réponse

A propos de la décentralisation

- Des doutes sur l'impact de la décentralisation : processus de transfert des compétences avec un dispositif d'accompagnement des acteurs locaux (ex du Maroc)
- « Les politiques de décentralisation qui ont eu des répercussions positives sur les performances des élèves sont davantage orientées sur l'autonomie scolaire que sur le transfert de compétences aux collectivités locales » (N. Mons)
- La décentralisation ne conduit pas nécessairement aux innovations pédagogiques et à l'amélioration des performances (lorsque l'attention est portée aux structures et non aux activités pédagogiques)

A propos de l'évaluation

- La culture de l'évaluation et de l'accountability n'est pas encore enracinée dans le monde de l'éducation (plus acceptée par les directeurs que par les enseignants selon des études)
- L'utilisation des résultats de l'évaluation plus en tant qu'outil de diagnostic et non de pilotage
- L'usage sélectif des données ou pour justifier des orientations politiques
- Des réserves sur l'approche quantitative (exclusive) : « Il serait naïf de croire qu'on peut « gouverner l'éducation par les nombres » (G.Felouzis, 2011) + pertinence des indicateurs ?

- La « dictature des standards » (l'exemple de la bibliométrie évaluative dans le domaine de la recherche scientifique)
- Les effets pervers de la course aux performances (réduire la mission de l'enseignement à la préparation des tests ou les dérives des cours de soutien*)
- Les dégâts que peuvent causer certaines données et surtout leur interprétation (ex USA: l'impact des résultats PISA 2000 sur la politique de formation/certification et de recrutement des enseignants avec baisse de leur qualification et départs précoces- Régis Malet*)

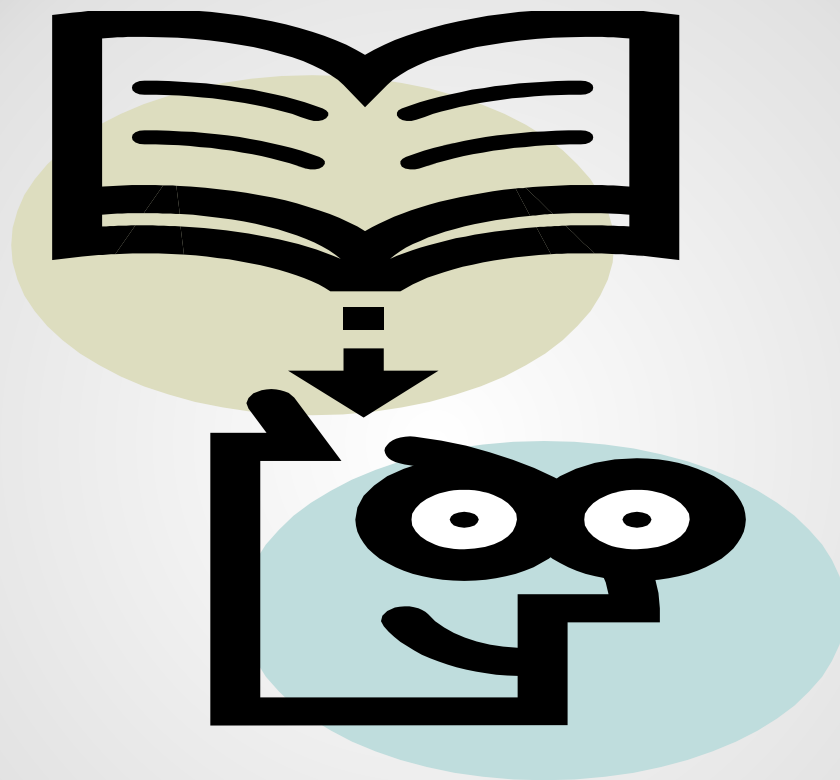
Les enseignements des expériences internationales sont précieux et peuvent aider dans la mise en place au Maroc d'un dispositif d'évaluation national fiable et pertinent

Quelques constats en bref :

- Les principes d'une gouvernance responsabilisante basée sur l'évaluation et la redevabilité sont admis (Constitution 2011, vision stratégique 2015-30), mais ...
- Des difficultés à assurer la transition du « modèle bureaucratique » vers un « modèle de développement professionnel »
- Une démotivation et démobilisation des acteurs
- Une pratique évaluative balbutiante et un dispositif en cours de constitution
- Un déficit en ressources humaines ayant les compétences d'analyse des données et des résultats

En guise de conclusion

- Intérêt et pertinence de l'approche quantifiée : préserver des prises de position plus idéologiques que scientifiques, qui sont encore légion, dès qu'on traite de l'éducation » (Duru Bellat)
- Tenir compte de la complexité du système éducatif et de sa spécificité, notamment par rapport aux innombrables aspects qualitatifs, difficilement mesurables par absence d'indicateurs pertinents et capables d'en rendre compte (questions de la qualité et de l'équité du SE)



MERCI