



ETAT DE FRIBOURG
STAAT FREIBURG

Direction de l'instruction publique, de la culture
et du sport DICS
Direktion für Erziehung, Kultur und Sport EKSD

Rue de l'Hôpital 1, 1701 Fribourg

T +41 26 305 12 02, F +41 26 305 12 14
www.fr.ch/dics

Fribourg, le 27 septembre 2016

ENSEVAL - Rapport complémentaire

concernant l'avant-projet d'ordonnance sur l'évaluation du personnel enseignant dépendant de la Direction de l'instruction publique, de la culture et des sports (OEPE)

1. Situation de départ

Sur mandat de la DICS du 22 juin 2011, un groupe de travail présidé par Michel Pittet, ancien directeur du CO Marly, et Eric Rätz, chef adjoint du service des ressources a été constitué. Ce groupe a été chargé de développer un système d'évaluation pour le personnel enseignant dans le cadre des dispositions législatives en vigueur. Les objectifs étaient les suivants :

- > Mettre en place une procédure d'évaluation périodique pour le personnel enseignant des écoles primaires, cycles d'orientation et écoles du secondaire du deuxième degré.
- > Établir un formulaire destiné à l'entretien périodique avec le collaborateur, applicable à tous les degrés et aux deux régions linguistiques.
- > Rédiger un guide s'appliquant à tous les degrés d'enseignement, mais qui puisse néanmoins être adapté aux besoins particuliers de chaque degré d'enseignement.

La procédure d'évaluation élaborée se base, en résumé, sur les idées suivantes :

- > L'évaluation vise la reconnaissance du travail fourni et le soutien aux enseignant(e)s.
- > Les manques légers constatés sont rapidement améliorés grâce à des mesures planifiées en commun (mesure d'appui et d'encouragement, formation continue).
- > Il n'y a pas de sanction irrémédiable à l'encontre des enseignant(e)s en cas de problème ponctuel ou à court-terme.
- > Des mesures obligatoires sont prises dans le but de parvenir à une amélioration durable, en cas de résultats insuffisants.
- > Des actions visant à résilier le contrat de travail sont engagées en cas de résultats insuffisants persistants.

2. Projet pilote

La procédure d'évaluation et sa documentation sont testées dans des établissements scolaires depuis la rentrée scolaire 2012/13. En raison de l'introduction de la nouvelle loi scolaire et des nouvelles responsabilités en résultant pour les responsables du personnel enseignant (les responsables d'établissement notamment) un projet pilote a été mis sur pied plutôt que de partir immédiatement avec un nouveau système d'évaluation. Ce projet pilote a débuté à la rentrée scolaire 2012 dans 37 établissements scolaires, avec en tout environ 80 responsables du personnel (22 responsables d'établissement primaires francophones, 4 responsables d'établissement primaires germanophones, 4 directeurs de CO francophones, 2 directeurs de CO alémaniques, 5 directeurs et directrices de

collège, ainsi que 23 proviseurs-e-s, 8 inspecteurs et inspectrices francophones et 4 inspecteurs et inspectrices germanophones). Depuis, d'autres établissements scolaires se sont joints au projet et appliquent les instruments d'évaluation. Les résultats de ces expériences ont été recueillis auprès des établissements scolaires qui ont permis de rédiger la version finale du dossier d'évaluation.

3. Procédure d'évaluation ENSEVAL

La procédure d'évaluation ENSEVAL est une procédure réfléchie, élaborée et reconnue par l'ensemble des participants-e-s, à tous les degrés d'enseignement et dans les deux régions linguistiques (personnel enseignant, directions d'établissements, associations professionnelles, DICS, SPO).

Les spécificités du personnel enseignant sont définies dans un règlement propre, le RPEns. Ces spécificités n'exigent pas seulement des règles propres en matière d'administration du personnel, mais également en matière de conduite du personnel et plus particulièrement en ce qui concerne l'évaluation.

L'assurance de la qualité dans les établissements scolaires est assurée par la conduite du personnel. L'accompagnement régulier du personnel enseignant représente ainsi une condition essentielle pour garantir la bonne qualité de l'école. La procédure ENSEVAL prévoit divers instruments tels que les visites de cours, l'entretien personnel, l'entretien d'orientation et d'évaluation des prestations.

La procédure ENSEVAL se différencie principalement de la procédure PERSEVAL par la périodicité des entretiens d'évaluation du personnel. La situation particulière des établissements scolaires exige un rythme standard d'entretien d'évaluation du personnel tous les 6 ans et non pas tous les 4 ans, comme cela est prévu par la procédure PERSEVAL. Les raisons de cette situation particulière sont notamment les suivantes :

- > La taille des établissements scolaires : du fait de l'absence de niveaux hiérarchiques dans les établissements scolaires (primaires en particulier), un grand nombre de collaborateurs et collaboratrices, exercent souvent leur activité sur un site différent (différents villages dans un cercle scolaire) alors qu'ils-elles sont sous la conduite d'une seule et même personne. Il est également plus compliqué pour la direction d'un établissement d'avoir une vue sur le travail d'un(e) enseignant(e) puisque celui-ci se passe pour une bonne part à l'intérieur d'une salle de classe. Ainsi, le résultat du travail d'un(e) enseignant(e) ne peut, la plupart du temps, être observé que de manière indirecte et sur une durée relativement longue.
- > La fonction : on ne constate qu'une faible fluctuation des conditions de travail et des missions dans les établissements scolaires, par rapport à d'autres fonctions de l'administration publique (cahier des charges fixe, peu de projets, missions et objectifs constants). Le personnel administratif a un cahier des charges plus fluctuant nécessitant des entretiens d'évaluation des prestations plus rapprochés. De plus, l'un des objectifs poursuivis par l'évaluation du personnel soit la préparation de la relève et la promotion n'est pratiquement pas pertinent ici, car un établissement scolaire n'offre quasiment pas de possibilité de promotion ou de changement de poste.
- > Le mandat professionnel : la réalisation des objectifs professionnels dans un établissement scolaire ne peut être observée et évaluée que sur le long terme. Le suivi d'une classe sur deux ou trois ans requiert une périodicité plus longue pour permettre une évaluation objective. C'est

seulement lorsqu'une classe atteint le degré supérieur que l'on peut juger si le mandat professionnel a été rempli ou non.

La conduite du personnel dans les établissements scolaires se fait idéalement sur la base d'une approche pédagogique, avec comme objectif de pouvoir réagir de manière adaptée dans chaque cas individuel. L'instrument qu'est l'entretien d'orientation permet une conduite du personnel visant l'encouragement, dans la mesure où il est possible de remédier aux déficits éventuels et ponctuels et de les stabiliser « dans la zone verte ». La critique constructive, qui est ressentie de part et d'autre comme une véritable marque de respect, peut réellement motiver le personnel à adopter un tel comportement. S'agissant des quelques cas isolés d'enseignant(e)s qui représentent une charge pour l'établissement scolaire à moyen ou long terme (« zone orange » ou « zone rouge »), le rythme pourra et sera augmenté. Ainsi, il est déjà possible de procéder à une évaluation du personnel au bout de un an. Cette flexibilité du rythme des évaluations permet à la direction des établissements de libérer beaucoup d'énergie (nécessaire à la conduite du personnel) et de temps au profit de l'accompagnement des cas problématiques ou pour s'en séparer dans les cas extrêmes.

4. Ordonnance

Le projet final du groupe de travail du 14 janvier 2015 a servi de base à l'avant-projet d'ordonnance. Cet avant-projet d'ordonnance a également été élaboré en collaboration avec le service du personnel et organisation (SPO). Quelques modifications ont été faites par rapport au projet du groupe de travail :

- > L'entretien annuel entre les supérieur(e)s hiérarchiques et les collaboratrices ou collaborateurs prévu par la loi sur le personnel de l'Etat (LPers) a été repris dans l'ordonnance, dans la mesure où les différents entretiens entre les supérieur(e)s hiérarchiques et les enseignant(e)s sont également mentionnés (art. 4 OEPE).
- > Dans le formulaire de l'entretien de qualification, les définitions proposées par le groupe de travail concernant les niveaux d'évaluation ont été reprises, tout en étant complétées des symboles A+, A, B et C pour des raisons de lisibilité (art. 12 OEPE).
- > Comme pour l'ensemble du personnel de l'Etat, une évaluation insuffisante dans l'un des domaines conduit en général à une évaluation globale insuffisante (guide).
- > Les notions ont été adaptées à celles du programme d'évaluation PERSEVAL.
- > La loi sur l'enseignement secondaire supérieur est en cours de révision. Dans le cas où ces travaux auraient un impact sur l'OEPE, celle-ci serait retravaillée et adaptée.

5. Finances

La mise en œuvre de la présente ordonnance n'a pas d'impact financier. La conduite du personnel est incluse dans la fonction et le cahier des charges des directeurs et directrices des établissements scolaires et la procédure, avec la périodicité mise en place, est adaptée aux possibilités et capacités de la direction des établissements scolaires.

La formation et l'accompagnement de la direction des établissements scolaires sera prise en charge par le service de formation continue de la HEP Fribourg dans les limites de ses capacités. De plus, les directions des établissements scolaires seront accompagnées et soutenues par leurs supérieurs hiérarchiques.

6. Risques

La conduite du personnel représente, dans tous les cas, une tâche très exigeante, qui demande beaucoup de temps et d'énergie. Il n'est pas certain que toutes les directions d'établissements actuelles pourront et voudront la prendre en charge. Certaines directions d'établissements ont exprimé leurs préoccupations quant à la mise en œuvre du programme ENSEVAL, avançant le fait que les ressources des directions d'établissements sont, à leurs yeux, insuffisantes pour mener à bien cette mission. La DICS est néanmoins convaincue que le cadre envisagé pour les directions d'établissements est suffisant pour prendre en charge aussi cette tâche.

L'introduction de cette procédure d'évaluation du personnel enseignant modifiera la culture et les rôles des directions et des enseignant-e-s dans les établissements scolaires. Cela prendra plusieurs années jusqu'à ce que cette culture et les rôles soient bien intégrés dans l'ensemble des établissements scolaires. Des conflits individuels verront peut-être le jour, mais qui pourront être réglés grâce à la procédure d'évaluation du personnel enseignant. De tels conflits peuvent néanmoins coûter beaucoup de temps et d'énergie aux directions des établissements concernés.