
Une inspection générale en phase avec son temps

BERNARD TOULEMONDE, inspecteur général honoraire de l'Éducation nationale

L'inspection générale de l'Éducation nationale a bien des mérites. Elle compte nombre de personnalités très compétentes, elle joue un rôle non négligeable dans le système éducatif français. Et pourtant, si « elle tourne », elle ne tourne pas bien, au ressenti et aux dires tant des inspecteurs généraux eux-mêmes que des acteurs ou des observateurs. C'est que le décalage va croissant entre une institution qui continue largement à vivre sur son âge d'or passé et un système éducatif en profonde évolution, dans une France et un monde qui bougent. Les travaux du bicentenaire le montraient déjà¹. Ce décalage est flagrant sur trois points : les missions, le recrutement, l'organisation.

Les missions

L'IGEN a joué un rôle essentiel dans l'affirmation du caractère scientifique des disciplines et la gestion des enseignants. Ces missions furent bénéfiques au système pendant des décennies, en particulier pendant la première moitié du XX^e siècle. Elles ne devraient plus être la préoccupation majeure de l'IGEN aujourd'hui. En effet, ce qui prime tant pour le pouvoir politique que

pour les usagers, ce sont les performances des élèves, des personnels, des établissements, des académies, du système ! Le pilotage par les résultats a pris le pas sur le pilotage par la conformité aux normes. La LOLF en est l'illustration et partout autour de nous, les pays se sont engagés dans la voie de l'évaluation et ont adapté leurs organes d'inspection à cet objectif.

Or, en France, nous restons à mi-chemin ! Certes, des progrès ont été accomplis depuis une dizaine d'années, mais sans que la mission de l'inspection soit clairement située. Celle-ci est d'abord concurrencée par une direction du ministère, qui a clairement la mission d'évaluation, comme si le système pouvait distinguer une évaluation « quantitative » d'une évaluation « qualitative » relevant de l'IG. Elle reste imprégnée de conformité et continue, souvent avec appétit, à remplir des missions de gestion des enseignants dont l'intérêt est discutable (quelle plus-value apporte la notation finale des agrégés par les IG ?) ou très absorbant (les professeurs des CPGE) ou d'interventions de gestion que d'autres, et notamment les inspecteurs territoriaux, pourraient remplir fort bien (examens...). En



■ ■ ■ réalité, lorsque l'on examine les activités des IG, comme cela a été fait dans le cadre des groupes de réflexion mis en place par le ministre à l'automne 2002, c'est un inventaire à la Prévert de tâches dispersées et d'intérêt variable, certes utiles. Mais est-ce à des IG de les remplir ? Une bonne fois pour toutes, décidons que l'IG a pour mission exclusive d'évaluer les performances et articulons la avec la DEPP : les choses seront enfin claires.

Le recrutement

Le recrutement des inspecteurs généraux est marqué par deux traits : la consanguinité et le « clonage ». La consanguinité résulte des textes qui exigent d'avoir été enseignant, sous réserve du tour extérieur (1 poste sur 5) qui, d'ailleurs, pose problème par son utilisation souvent outrancière ; le clonage résulte de la pratique : nul ne sait quel est le « profil » recherché d'un IG... Aussi la commission de sélection se base-t-elle sur le passé du candidat (un « bon professeur », souvent issu des CPGE) et sur l'idée que chacun de ses membres, d'ailleurs assez divers, se fait de l'inspection. Ouvrons le recrutement : pourquoi un ancien directeur de la DEP, qui pourrait apporter à l'IG autant qu'il a apporté au ministère, ne pourrait-il pas être accueilli à l'IG sous prétexte qu'il est issu d'un corps de hauts fonctionnaires non enseignants ? Ciblons précisément les profils recherchés, notamment des spécialistes des missions confiées à l'IG, et organisons, comme cela a débuté, un cycle approfondi de formation à l'emploi pour les nouveaux recrutés. C'est par le mélange des cultures et par l'appel aux com-

pétences, précisément définies pour chaque poste, que l'IG pourra à nouveau jouer un rôle déterminant dans le système éducatif.

L'organisation

L'organisation actuelle, par discipline ou par spécialité, n'est pas adaptée au fonctionnement de l'Éducation nationale. Elle présente de trop nombreux effets pervers : cloisonnement et fonctionnement en « tuyaux d'orgue » avec chacun ses rites, sa culture, ses méthodes, sa tendance inévitable à la « défense de la discipline » (« combien de divisions » ?) et à la constitution de hiérarchies parallèles. Comme les enseignants qu'ils furent, la plupart des IG se définissent par rapport à leur discipline et non pas par rapport à l'inspection *générale*, ni même parfois par rapport au groupe auquel ils appartiennent, mais à l'une de ses spécialités... Cette organisation conduit à une grande pauvreté du travail collectif et interdisciplinaire ; elle pèse sur l'ensemble du système et va totalement à l'encontre de la transversalité que connaissent désormais le niveau académique et le niveau des établissements scolaires.

Au moment où le système se polarise sur les académies et où celles-ci bâtissent leur projet et leur rapport académiques de performances, l'IG ne pourrait-elle pas s'organiser en « task forces » pour aider les académies à élaborer leur projet, à bâtir leurs indicateurs, à évaluer leurs performances et rendre compte des résultats au ministre, au Parlement, aux autorités académiques et régionales ainsi qu'aux familles ? ■

(1) Jean-Pierre Rioux (sous la dir.) : *Deux cents ans d'inspection générale, 1802-2002*, Fayard 2002