

.....LES RENCONTRES

DE L'OZP.....

OZP

Association

Observatoire des zones prioritaires

20, rue Henri Barbusse - 92230 GENNEVILLIERS

01 47 33 17 93

ozp.ass@wanadoo.fr

<http://www.association-ozp.net>

n° 16 – octobre 1999

Où en sont les coordonnateurs de ZEP ou REP ?

Compte-rendu de la réunion publique du 20 octobre

L'OZP depuis sa création a toujours été très attentif à la fonction de coordonnateur de ZEP. Ainsi, un travail important a été mené en 1997-1998 : publication d'un rapport sur cette fonction, puis une enquête à laquelle ont répondu une centaine de coordonnateurs, enfin établissement d'une note envoyée au ministère sur la demande de celui-ci.

En 1999, cette question est examinée par un groupe de travail officiel, auquel participe le président de l'OZP. Pour le moment, aucun changement ni complément réglementaire n'est apparu, bien que la récente extension du dispositif d'éducation prioritaire ait, à la fois, augmenté le nombre de coordonnateurs et renouvelé fortement le personnel exerçant cette fonction.

Pourtant le rapport Moisan-Simon avait fortement insisté sur la nécessité d'une grande rigueur dans le pilotage et l'organisation des ZEP. Le coordonnateur est une pièce essentielle du dispositif prioritaire.

Des témoignages

Trois témoignages, de trois villes, Marseille, Gennevilliers et Roubaix, de trois académies différentes ; un coordonnateur en poste depuis 1982, un autre depuis 1997 et le dernier en poste de 1990 à 1997. Trois expériences différentes dans des cultures professionnelles variées pour affronter des problèmes souvent communs de réussite scolaire.

La question de l'existence **d'une lettre de mission** est abordée d'emblée. Ici, elle est prévue, on l'attend ; en 1992, il y eut une courte lettre de mission peu précise ; la nouvelle version devrait être plus fournie.

Là, l'équipe départementale des coordonnateurs y travaille, à partir d'une première mouture remise par l'inspection académique. Une fois le travail fait, il y aura éventuellement négociation, probablement accord immédiat. Cette solution, souhaitable partout, est possible dans ce département parce que depuis six années les coordonnateurs se réunissent régulièrement et constituent un pôle reconnu de réflexion solide.

Enfin, dans le troisième cas, seule une lettre de mission valable pour l'année scolaire 91-92 a été publiée. Depuis, il n'en existe plus.

Les lettres de mission définissent le travail mais peuvent aussi en fixer les modalités : horaires de travail, conditions de déplacements, assurances, etc. Là encore, les réalités sont variées entre les trois témoins. A la confiance sans écrits de l'un correspond le flou complet de l'autre et une situation relativement claire, donc écrite (même si elle n'est pas entièrement satisfaisante), pour le troisième.

La stabilité dans la fonction est présentée par l'un comme un élément positif fondamental, qui conditionne l'existence de la mémoire de la ZEP, la reconnaissance de la fonction et, au-delà, la réalité même de la ZEP. En revanche, pour un autre, au bout d'un certain nombre d'années, il y a risque de renfermement dans la fonction, donc d'éloignement des réalités de terrain. Le troisième souligne les difficultés pour se présenter devant les collègues dans une fonction qui ne dépend pas d'un concours, d'un examen ou d'un calcul de barème. Il y a lieu, alors, de s'imposer par son passé reconnu d'enseignant, par la pertinence des actions de la ZEP et par ses capacités à les coordonner.

A la question des **moyens** pour que le coordonnateur puisse travailler se substitue rapidement la question préalable de **l'existence de la ZEP**. En effet, là où la ZEP est reconnue comme utile pour le bon fonctionnement du service public, les moyens suivent plus ou moins.

L'un des témoignages le montre : aux années où le travail quotidien n'incluait pas l'idée de ZEP a succédé, depuis la relance Moisan-Simon, une nouvelle période où l'on comprend mieux le dispositif. Que ce soit en primaire, où l'on attend du coordonnateur des indications à propos des programmes de français et de maths (alors qu'avant c'était plutôt pour les activités péri-éducatives) ou dans le secondaire, où l'on voit les professeurs bouger et s'intéresser aux questions d'individualisation de l'enseignement, la ZEP existe, si l'on peut dire, de plus en plus. Résultat : ce coordonnateur a un bureau, un téléphone, un ordinateur, un accès à Internet, un budget de fonctionnement et même un emploi-jeune à la disposition du réseau.

Le second témoignage est mitigé : un superbe bureau a été voulu par la mairie et l'IEN lors de la reconstruction de l'école. Une ligne de téléphone spécifique est en place, un ordinateur va être livré par l'inspection académique. Cela dit, il ne sera pas possible d'avoir un branchement Internet, il n'y a pas de ligne budgétaire de fonctionnement (même pas pour un timbre-poste) et aucun frais de déplacement n'est remboursé. On voit là que la ZEP existe mais qu'elle doit rester en marge du fonctionnement ordinaire et donc vivre aux crochets de l'école qui héberge le coordonnateur.

Enfin les pérégrinations du bureau du troisième coordonnateur sont révélatrices de sa non-existence : un fond de couloir, puis une classe vacante, puis un logement de fonction abandonné et non chauffé. Pourtant le collège d'implantation a été reconstruit par le Conseil général, à qui il avait été souligné la nécessité d'un bureau ZEP. Mais personne n'a compris une demande provenant d'on ne sait où.

Dans quelles **situations relationnelles** se trouvent nos trois témoins par rapport au responsable de la ZEP, ainsi qu'à l'IEN ou au principal s'ils ne sont pas le responsable, par rapport à leurs collègues, aux autres coordonnateurs du département, aux partenaires, etc ? La liste est longue, inévitablement, puisque la fonction de coordonnateur implique un système étendu de relations diverses. La relation plus importante, sans conteste, est celle qui concerne le responsable. Les témoignages ont tous indiqué que la confiance, en ce qui les concerne, permettait un bon travail.

Cependant, chacun connaissait des cas, nuancés ou inverses, compromettant le fonctionnement de la ZEP. La confiance acquise est positive mais elle peut être aussi une sorte de délaissement, d'abandon, de décharge des responsabilités. Dans ce cas, les avantages pour le coordonnateur semblent rapidement illusoire. Il y a alors tout un travail de conviction à entreprendre avec le responsable, travail qui devrait ensuite être étendu avec lui en direction des enseignants et des partenaires.

Un débat s'est engagé sur le glissement général, mais pas total, de la fonction de responsable vers les principaux de collèges, "têtes de réseau". Il est apparu que, si le caractère automatique de ce glissement en certains endroits avait démis un IEN efficace de sa fonction pour la transmettre à un principal incompetent, un tel glissement apparaissait souvent positif. En effet, quand l'IEN et le coordonnateur sont du premier degré, le collège s'ouvre difficilement.

Dans deux départements cités, des trios responsables de fait ont été mis en place officiellement : IEN, principal et coordonnateur. Cela semble une bonne solution. On notera qu'à aucun moment de la

réunion les conseils de zone n'ont été cités. Ont-ils tous disparu ?

Les relations avec les autres catégories dans ou hors l'Éducation nationale n'ont pas été abordées, ce qui laisse penser qu'il n'y avait pas de problème particulier dès lors que la ZEP, ou le REP, étaient reconnus.

Le contenu du travail effectif a été présenté par chaque intervenant. Les trois listes d'activités étaient semblables : pédagogie, administration, communication interne et externe, travaux d'évaluation, liaisons interdegrés et partenariales, etc. Mais les proportions étaient très différentes.

D'abord, il y a les coordonnateurs à qui on demande un travail qui ne les concerne pas (faire le tour des écoles pour distribuer les cahiers d'évaluation CE2) et qui ne peuvent le refuser (la présence dans un collège du coordonnateur issu du premier degré, ou celle dans des écoles d'un autre issu du second degré, évite ces problèmes).

Ensuite, sans précisions réglementaires nationales ou lettre de mission claire, les coordonnateurs sont ballottés par des décisions locales. Autant une variation dans les activités est évidente en fonction des adaptations successives du projet de zone (ou du contrat de réussite), autant les lubies d'un responsable "étoile filante" qui chamboule tout le travail du coordonnateur pendant; un an puis s'en va dans un quartier plus facile sont détestables.

Déjà, une ZEP qui fonctionne bien amène le coordonnateur à devoir jouer sur différents registres et à conserver un équilibre difficile entre les différentes autorités (IEN et principal surtout), entre les différentes cultures (premier et second degrés), entre les différentes logiques (celle de l'école et celles de la mairie, des associations, des autres services publics...). Si, en plus, on lui impose un rôle pédagogique (qu'ailleurs on lui interdira) ou administratif (qu'ailleurs...) sans que cela soit concerté, motivé et reconnu, le travail devient impossible.

L'exemple des évaluations CE2-6ème a été, de ce point de vue, éclairant : ici le coordonnateur a la direction des affaires, là il ne fait rien et, dans le troisième cas, il est associé aux travaux d'analyse pour en tirer des enseignements en vue de l'évaluation régulatrice du projet de zone.

La liaison CM2-6ème semble, en revanche, être le domaine propre de tous les coordonnateurs : là, ils peuvent développer leurs qualités pédagogiques et administratives, profiter de leur posture unique à la jointure des degrés, montrer une utilité reconnue pour la réussite scolaire.

La formation des coordonnateurs a été peu discutée : son absence apparaît - hélas ! - cruellement cette année, vu l'augmentation du nombre de coordonnateurs et le renouvellement des anciens. On sait que les nouveaux se trouvent souvent dans des situations extrêmement difficiles, certains même à l'abandon. Les groupes de pilotage départementaux et académiques doivent s'en soucier tous d'urgence. Un témoignage a apporté l'exemple de ce qu'il faut faire : accompagnement des nouveaux nommés par une équipe issue du département voisin, mais de la même académie, qui s'était révélée performante ces dernières années. Un autre témoignage montre l'intérêt des réunions régulières de coordonnateurs, année après année, permettant aux nouveaux de s'intégrer et de trouver des aides de la part de pairs connus. Reste la question de la mise au point de modules de formation propres à la fonction de coordonnateur. Les travaux qui ont été menés ici ou là depuis 1990 n'ont jamais été capitalisés au niveau du ministère et ne sont pas diffusés. On le regrette vivement.

L'avenir professionnel des coordonnateurs, enfin, a été abordé rapidement car il reste déplorable que l'Éducation nationale ne gère pas ce capital de compétences acquises après un certain nombre d'années dans cette fonction. Autant pour certains le retour dans la classe d'origine est naturel, autant pour d'autres il y a lieu de faire fructifier les compétences originales acquises.

Deux pistes se présentent, selon le texte de l'OZP établi en 1997 à ce sujet : les concours et examens de conseillers pédagogiques, d'IEN, de chefs d'établissement, etc. Mais aussi des pistes plus originales pour certains : coordonnateur académique des ZEP et REP, responsable de centre de ressources ZEP départemental ou académique, coordonnateur municipal ou départemental des contrats éducatifs locaux, etc. Ce second type de pistes étant, évidemment, très personnalisé.

Il conviendrait que, dans le cadre d'une gestion des ressources humaines qui reste à mettre en place

dans notre administration, les coordonnateurs de ZEP ayant exercé de nombreuses années avec compétence soient "exploités" au mieux par la suite.

Un débat qui accentue la variété Une variété qui nécessite un cadrage national

Les témoignages de Roubaix, Gennevilliers et Marseille montrent la variété du dispositif prioritaire selon les départements. Le débat qui a suivi, faisant intervenir des coordonnateurs de Moselle, de l'Essonne, du Val-de-Marne, de la Seine-Saint-Denis, de l'Oise, du Val-d'Oise, de Paris et des Yvelines a souligné l'extrême variété des situations. La question d'un statut a été logiquement posée

Pourquoi réclamer un **statut du coordonnateur** ?

En effet, comment peut-on réclamer un statut unique pour une fonction qui est étroitement liée à un dispositif voué à s'adapter à des réalités sociales et éducatives si différentes ? Une grande souplesse doit exister et l'accumulation de règlements n'a jamais été très positive.

Cependant, il apparaît inconcevable, et surtout déplorable pour les ZEP comme pour les intéressés, que doivent se négocier localement des affaires qui regardent la réglementation nationale. Les coordonnateurs sont soumis au bon vouloir de responsables locaux qui, pour certains, n'ont rien à faire des ZEP ou n'en connaissent rien.

Un directeur d'école, ancien coordonnateur de ZEP, estime que le ministère annonce une priorité nationale mais laisse ensuite à n'importe qui son application. La priorité annoncée se révèle donc être un leurre. Dès lors, si les responsables locaux ne sont pas de haute qualité (il en existe heureusement), le coordonnateur doit se battre constamment, usant ses forces pour d'autres buts que sa mission.

Un cadre réglementaire national, à défaut de statut, doit être clairement défini et s'imposer. Il n'y a pas eu de progrès dans ce sens depuis 1990.

L'intervention de deux coordonnateurs de Moselle a permis à l'assemblée de constater que d'autres départements avaient fait ces dernières années des efforts qui se révélaient payants maintenant. Le cadre réglementaire est précis. Tous les coordonnateurs sont issus du premier degré et installés dans un collège. Les responsables sont tous des principaux et le trio évoqué auparavant - IEN, principal, coordonnateur - fonctionne. Une lettre de mission claire existe depuis quatre années. Un budget de fonctionnement est alloué par le collège. Le coordonnateur est présent de droit, à titre consultatif, dans les conseils d'écoles et le conseil d'administration du collège. Ils sont "conseillers techniques" et non "pédagogiques". Leur mission est de suivre la mise en œuvre de projets ZEP et de résoudre tous les problèmes qui se posent. Un groupe de travail départemental des ZEP, avec un principal, un IEN et un coordonnateur, issus de trois ZEP différentes, établit des propositions pour l'IA. Les coordonnateurs se rencontrent tous les mois, chacun a un ordinateur avec accès à Internet.

Les **postes d'origine** des coordonnateurs sont conservés en Moselle, comme dans de nombreux autres départements. Cette question partage l'assistance, certains estimant cela heureux, d'autres tout à fait regrettable puisque des postes de ZEP sont bloqués pour des titularisations à titre définitif. L'exemple d'un département où les coordonnateurs sont nommés à titre provisoire (donc en conservant leur poste) pendant un an recueille une majorité de suffrages. Mais au bout d'une année il faut choisir entre sa réintégration et l'abandon du poste au profit de la coordination. Si celle-ci est clairement définie et que des perspectives de carrière s'ouvrent, pas de problèmes. Si le flou administratif continue, le recrutement devient difficile. Plusieurs témoignages indiquent des postes non pourvus, faute de candidats.

D'autres sujets sont encore abordés. Parmi ceux-ci, citons pour terminer la nécessité, soulignée par une coordonnatrice, de pouvoir suivre l'actualité de la recherche pédagogique car, estime-t-elle, sa fonction l'amène à alimenter les collègues de réflexions, de documents, d'arguments nouveaux... On rappelle alors l'existence du bulletin du centre Alain Savary *X.Y.ZEP* que doivent recevoir toutes les ZEP et tous les REP.