

Atelier : La GRH en éducation prioritaire

Cet atelier a été animé par Laurent Sirantoine, proviseur adjoint stagiaire, membre du CA de l'OZP.

Introduction à l'atelier, par Laurent Sirantoine

Le facteur humain a une place centrale en Education Prioritaire à trois niveaux de ressource

Première ressource ; les enseignants. Le facteur humain est d'autant plus important ici que ce sont eux qui sont en contact quotidien avec les élèves. La qualité du travail des enseignants, leur capacité à mener tous les élèves - chaque élève - à la réussite est essentielle. La gestion des ressources humaines utilise là deux leviers :

- l'affectation, que ce soit pour attirer les enseignants (prime) ou pour les choisir (Eclair) ;
- la formation : on fait avec ceux qui sont là et on cherche à développer leurs compétences.

Deuxième ressource : les personnels spécifiques. Si les coordonnateurs existent depuis 1991, ces dernières années ont vu la mise en place de personnels nouveaux : professeurs référents, assistants pédagogiques, préfet des études. Moyens supplémentaires ou bien nouveaux métiers ? Nouveaux métiers ou bien préfiguration d'une redéfinition du métier d'enseignant ?

Les pilotages national et académique laissent une marge d'autonomie assez importante aux acteurs : les pilotes locaux s'en saisissent-ils ? N'est-ce pas plutôt les personnels concernés qui, eux-mêmes, construisent leur identité professionnelle, comme le suggèrent les conclusions des précédents séminaires organisés par l'OZP pour les coordonnateurs et les professeurs référents. Ce qui frappe c'est la diversité des situations, tant dans les tâches que dans les conditions d'exercice. Lettre de mission ou pas, profilage des postes, modalités de fonctionnement dépendent de l'histoire locale, de l'organisation, mais surtout de la personnalité des responsables.

Quelles sont donc les particularités de la GRH des personnels spécifiques ?

Troisième ressource : les pilotes. Nous devons nous interroger aussi sur la gestion de la ressource humaine qu'est le pilote de réseau lui-même. Quelles modalités président à son choix ? Quel mode de management ? Quelle évaluation ? Quelle reconnaissance ? L'atelier de la journée OZP de mai 2011 a montré là aussi des situations assez diverses.

Au moment où le programme Eclair prévoit un volet GRH important, quel sens la gestion des ressources humaines a-t-elle pour un pilote local de réseau ? Quels sont les moyens d'action ? Ces questions sont liées à la fois à la gestion des personnels spécifiques mais aussi au choix des enseignants par le chef d'établissement. Enfin, quelle politique de GRH pour les pilotes eux-mêmes : comment sont-ils choisis, évalués, reconnus ?

Dès lors la problématique de l'atelier pourrait être la suivante : ***Comment assurer une cohérence entre la gestion des ressources humaines dont le pilote est l'acteur et celle dont il est l'objet ?***

Dans cet atelier, les questions évoquées ont gravité autour de trois catégories de personnels : les enseignants, les personnels spécifiques et les personnels de direction.

Concernant **les enseignants**, la réflexion a tout d'abord porté sur la possibilité pour le pilote de choisir un personnel puisque le recrutement lui-même relève du recteur. Ce choix peut être aménagé (et peut-être « doit ») dans un espace de collégialité dont la forme doit être déclinée selon les contextes locaux (l'équipe de direction - et non le seul chef d'établissement, l'avis consultatif des enseignants sont deux formules citées).

L'attractivité du poste, question centrale, demande une objectivation de celui-ci par la définition d'une fiche de poste qui tiendrait compte du projet d'établissement mais plus encore du projet de réseau.

Du côté de la reconnaissance, il est noté que la prime ZEP ne semble ni suffire, ni être la réponse attendue. La reconnaissance dépend davantage de réponses multiples qui tiennent tout autant aux moyens donnés qu'à l'aménagement du parcours de l'enseignant (accueil dans l'établissement, accompagnement au sein de celui-ci, aménagement de sa formation et naturellement conditions de mutation privilégiées). Enfin on relève à cet endroit que les personnels de direction doivent recruter sans forcément être formés à cela.

La question du statut s'est posée, elle, du côté des **personnels spécifiques** que sont les professeurs référents, les coordonnateurs ou secrétaires du comité exécutif et les assistants pédagogiques. Une fois noté que rien n'est dit dans les derniers textes Eclair sur leurs missions, (il est surtout question du rôle des préfets des études), il reste à savoir si tous sont des ressources permanentes ou non. Sont-ce des moyens supplémentaires comme semble les définir la circulaire de 2006 sur les RAR, un nouveau métier dont le référentiel est à établir ou une redéfinition progressive de ce que seraient des nouveaux métiers d'enseignement ?

Ces questions viennent aussi souligner que le cadre n'est maintenant que rarement donné *a priori* et qu'il est parfois - voire souvent - difficile de mettre en place une réforme ou une évolution alors que les conditions et règles de gestion ne se définissent qu'au fur et à mesure de leur développement.

Si les échanges sur la GRH des personnels de direction ont été pleins de retenue, les mêmes questions sont revenues dans les débats : une attention particulière de la part des cadres supérieurs doit être portée en termes d'accompagnement, de moyens mis à disposition des équipes de direction pour développer les évolutions – fréquentes – demandées.

De même, leur carrière devrait faire l'objet d'un suivi attentif tant la fonction est reconnue comme éreintante et usante. A ce titre le recrutement nécessite un profil particulier où « courage » et « finesse », sont deux qualités maintes fois soulignées (voir l'exposé de Didier Bargas). Enfin, la passation des dossiers lors des mutations est un temps clef dans ce type d'établissement et mériterait une préparation et un cadrage particuliers et précis.

Pour conclure, la gestion des ressources humaines dans les établissements de l'éducation prioritaire devrait être mieux définie et plus lisible pour espérer être plus efficiente.

Compte-rendu rédigé par Jean François Couchard-Develotte