

Séminaire OZP des pilotes en éducation prioritaire

Paris, 10 décembre 2011

Atelier : Le pilotage pédagogique et éducatif des réseaux

Animateur : Eric Bellot, principal du collège Eclair Henri-Barbusse à Vaulx-en-Velin (Rhône)

Introduction

L'administration demande aux principaux de travailler en réseau et d'établir un contrat de réussite pour Eclair avec l'IEN. Cela implique un travail commun entre des personnels de culture professionnelle différente sur des contenus différents. Quels sont les leviers permettant de développer ce travail en réseau ?

Note : La présence d'un IEN dans cet atelier au milieu d'une majorité de principaux a permis d'aborder de façon plus précise la question de la difficile liaison entre les deux pilotes.

Des territoires différents

Qu'il s'agisse de zones rurales ou urbaines, c'est une des premières difficultés. Le territoire de la circonscription ne correspond pas toujours avec celui du réseau d'éducation prioritaire (RRS ou Eclair). Dans mon territoire rural, dit l'IEN, 15 % de mes élèves seulement sont dans le RRS. Inversement, un réseau peut dépendre de plusieurs IEN. Et organiser des réunions communes n'est pas aisé car les IEN souvent ne sont pas libres ou n'ont pas le temps. Quant au principal, il a une tendance naturelle à s'occuper d'abord de son collège.

Cette superposition de territoires serait encore plus difficile à gérer avec des bassins, fait remarquer un participant en faisant référence à une suggestion faite le matin.

Des missions et statuts différents

Au début de l'éducation prioritaire, jusqu'en 1984, il n'était pas prévu de pilote pour la ZEP. Puis le pilotage a reposé davantage sur les responsables de la ZEP, les IEN et les coordonnateurs. Ensuite, le rapport Moisan-Simon a demandé un pilotage fort, mais sans trop préciser sur qui il devait reposer. Puis il y a eu un déplacement du primaire vers le secondaire avec la création des « réseaux », et cela s'est accentué avec Eclair, alors que, de plus en plus, les spécialistes insistent sur la nécessité de traiter les difficultés très tôt en portant l'effort sur la tranche des 3-8 ans.

On veut pour preuve de ce désintérêt pour le primaire le fait que, au départ des RAR, la présence des directeurs d'école dans le comité exécutif n'était pas prévue, et que, pour Clair, il a fallu attendre quelque temps pour qu'il se transforme en Eclair. Quand l'OZP a été reçu au cabinet du ministre avant l'été 2010, on a posé tout de suite la question de l'absence du primaire dans le nouveau dispositif, ce qui semblait embarrasser nos interlocuteurs.

La hiérarchie des priorités n'est pas la même. Le pilotage pédagogique ne va pas de soi pour les principaux, qui se sentent démunis en ce domaine, contrairement aux IEN dont c'est la mission première et qui, de plus, peuvent s'appuyer sur les conseillers pédagogiques.

Les bonnes relations, c'est bien, mais il faut des outils : ce sont les contrats

Le principal et l'IEN doivent fonctionner comme un couple mais, si on n'a pas les mêmes objectifs, la même motivation, ça ne marche pas. Et si l'un des deux partenaires change, tout est à recommencer et cela prend du temps.

Les outils, ce sont les multiples contrats : contrat d'objectifs, contrat d'établissement, contrat de territoire, contrat de circonscription, contrat de territoire, contrat d'école... Il s'agit de partager les diagnostics, d'identifier les bons indicateurs et de partager aussi les tableaux de bord.

Le contrat d'objectifs n'est pas à mes yeux le plus important, dit un principal. L'essentiel est le diagnostic et le tableau de bord.

Peut-on imaginer un pilotage « principal, IEN et IA-IPR » autour d'un outil commun; qui serait le contrat d'objectif ?, suggère un autre participant.

L'outil ce pourrait être le conseil de niveau, estime un troisième.

Et les personnels spécifiques : coordonnateur, référent, préfet des études ?

Là encore les situations et les appréciations sont diverses.

Pour les-uns, le personnage clé du fonctionnement du réseau est le **coordonnateur**, d'autant plus que, le plus souvent, il est issu du premier degré, ce qui compense la priorité accordée actuellement au second degré. On cite le cas d'une coordonnatrice à plein temps, en place depuis très longtemps et qui connaît tout le monde dans le réseau.

Un secrétaire de comité exécutif n'est pas en position de piloter, estime un autre participant, qui se réjouit de voir les directeurs d'école entrer dans cette instance.

Chez nous, le coordonnateur est devenu préfet. Comme il vient du primaire, il prend ses instructions à la fois auprès du principal et de l'IEN, et tout le monde est satisfait. Mais il va sûrement chercher assez vite à devenir chef d'établissement.

Aux yeux d'un principal, **les professeurs référents** ont un rôle important dans le projet de réseau Eclair ; ils peuvent même intervenir en maternelle. Et leur apport n'est pas figé : ils inventent beaucoup.

L'intervention des référents dans le primaire de mes référents a des effets limités, relativise un autre.

Certains référents issus du premier degré sont devenus préfets des études, ce qui a introduit au collège les compétences du primaire. Mais l'académie préfère avoir des référents issus du secondaire.

En ce qui concerne le **préfet des études**, le vade-mecum que vient de publier le ministère montre l'étendue et la variété de ses missions, mais reste très discret sur son rôle dans la liaison interdegrés, à l'exception de la liaison collège-lycée. Pour l'essentiel, le préfet est bien un acteur du second degré.

Les relations entre enseignants des deux degrés

Les traditionnelles querelles entre instituteurs et professeurs de collèges puis entre professeurs de collège et de lycée sur la responsabilité de l'échec scolaire ont beaucoup diminué et ont même parfois disparu. Les uns et les autres connaissent beaucoup mieux le système de leurs partenaires.

A Marseille, nous avons la chance d'avoir le même recteur depuis pas mal d'années, et il a mis l'accent sur les contrats à tous les niveaux, maintenant sur les contrats de réseau Eclair. Les objectifs des contrats autour du socle commun concernent tout le

monde et sur des sujets aussi variés que l'absentéisme (sur lesquels nous essayons d'avoir des indicateurs communs) ou les dérogations à la carte scolaire.

Chez moi, dit une principale, le réseau des Eclair est très bien accompagné avec l'appui de l'IA référent. Mais pour ma part, je ne suis ni informée ni associée aux décisions concernant les dérogations, qui relèvent du département.

Et le pilotage éducatif ?, demande l'animateur

Cela passe par un partenariat, d'abord avec les parents. Le problème central c'est l'accueil. Comment amener les parents à venir au lieu d'envoyer le grand frère ? Nous avons beaucoup utilisé la mallette des parents.

Pour l'accompagnement à la scolarité, nous travaillons sur le vocabulaire des textes destinés aux familles.

Nous aussi, mais au niveau du règlement intérieur. On veille à ce que le vocabulaire employé soit compris par les élèves.

La banalisation de priorités expérimentées d'abord en ZEP

Sans que cela soit dit explicitement, certains thèmes familiers à l'éducation prioritaire sont passés dans le vocabulaire commun des recommandations ministérielles pour l'ensemble du système éducatif.

C'est le cas d'abord du lien avec les familles qui apparaît maintenant dans toutes les circulaires générales comme un véritable impératif catégorique, même si son application réelle est beaucoup plus limitée.

C'est également le cas des partenariats, et notamment des partenariats dits « d'excellence ». L'interdegrés lui-même est un thème banalisé sous l'appellation de « continuité des apprentissages ».

Enfin le terme de « projet » est omniprésent dans les textes et recommandations officielles.

Cette banalisation thématique, qui fait ressembler certains passages du vade-mecum d'Eclair à une circulaire de rentrée, ne favorise pas la perception de l'identité de l'éducation prioritaire. Mais on ne peut se plaindre de ce que les ZEP ont contribué à monter le chemin, même si ce rôle de pionnier n'est pas toujours reconnu.

Les perspectives ?

Oui, on avance, on partage davantage à l'intérieur du réseau prioritaire, affirme l'animateur de l'atelier.

Sur le terrain, c'est vrai, on perçoit les évolutions, surenchérit Marc Douaire, président de l'OZP. C'est moins évident quand on considère le niveau national, avec beaucoup de communication politique mais peu de suivi.

Il est important de lancer des thèmes et de définir des notions mais le niveau national doit d'abord s'appliquer à lui-même ses propres recommandations.

Compte rendu rédigé par Jean-Paul Tauvel