

Séminaire OZP des pilotes de l'éducation prioritaire.
Paris, 10 décembre 2011

« Le rôle de l'encadrement dans la politique académique d'éducation prioritaire »

**Exposé d'Elisabeth Bisot,
IA-DSDEN, membre du CA de l'OZP**

Elisabeth Bisot présente quelques-unes des questions qu'est amené à se poser tout pilote à propos de l'éducation prioritaire : « Comment se renouveler, alors qu'on a l'impression d'avoir tout essayé ? Comment sortir des ornières, des sentiers battus et rebattus (expérimenter ? innover ? quel est le sens de ces mots ?) Comment dépasser la réponse immédiate en termes de projets, d'actions ? Comment bénéficier d'un regard expert extérieur ? »

Elle choisit de parler de son expérience actuelle d'inspectrice d'académie dans le Doubs (académie de Besançon) avant de traiter de manière plus générale du pilotage académique de l'éducation prioritaire.

I - La situation de l'éducation prioritaire dans l'académie de Besançon

L'académie de Besançon comptait 3 RAR (devenus Eclair) et 21 RRS. C'est une des rares académies où la carte de l'éducation prioritaire a beaucoup évolué puisqu'on est passé à 15 RRS en 2010, après une décision prise en 2008 (ce qui a laissé le temps d'une transition préparée), soit une réduction d'un tiers du nombre de ceux-ci,

La précédente rectrice avait entamé une réflexion sur la possibilité de modifier la carte. Le chargé de mission EP avait fait un tableau de la situation [que l'intervenante fait circuler dans la salle, ndlr]

En examinant l'indicateur CPS, on a relevé ici ou là de grands écarts par rapport à la moyenne académique des RAR et RRS. Six RRS en particulier avaient suffisamment évolué en termes de critères sociaux et scolaires pour ne plus justifier d'une appartenance à l'éducation prioritaire.

La Franche-Comté est une région relativement peu concernée par l'éducation prioritaire - les 3 RAR devenus Eclair se distinguent assez nettement et sont tous les trois situés dans le Doubs - mais les recteurs y ont toujours pratiqué un pilotage volontaire.

Un chargé de mission à l'EP joue un rôle très important : c'est lui qui a réalisé le tableau en question. Une journée spéciale a été consacrée à sa présentation. Ce chargé de mission, devenu depuis chef d'établissement, devrait être prochainement remplacé.

Des acquis et des questions

Le nombre d'élèves par classe peut varier d'un établissement à l'autre, mais, dans le Doubs, la jauge en EP est à 25 élèves en maternelle contre 30 hors EP, 22 en élémentaire en EP contre 27 hors EP. Mais ce qui est considéré comme un acquis pour l'EP a nécessairement un contre coup sur les effectifs des classes hors EP, surtout en cette période de restriction des moyens.

Les personnels supplémentaires ou spécifiques à l'éducation prioritaire sont préservés, une autre forme d'acquis. Même si, dans le premier degré et suite à un ajustement ponctuel, un poste d'animateur RAR a été enlevé.

La continuité école-collège, qui remontait à l'origine des ZEP, a été également préservée. Eclair ne marque pas de rupture à ce niveau, sauf une attention nouvelle pour les trois collèges concernés à la liaison collège-lycée.

Il pourrait être envisagé qu'un lycée soit à l'avenir inclus dans le dispositif Eclair.

Cependant, dans l'académie, les lycées n'ont pas un public homogène, comme c'était le cas dans le lycée de Trappes (Yvelines) qu'a dirigé Elisabeth Bisot et qui était

totalément « ZEP ». Cette non-homogénéité, qui est une réalité favorable, pose la question de l'appartenance à l'Education prioritaire.

Vis-à-vis des établissements et réseaux, s'agit-il, pour reprendre la question posée ce matin par Didier Bargas, de co-animation ou de copilotage (ou faut-il parler de « projet commun ») ?

Dans l'académie, dès l'origine des ZEP, une dynamique durable de lien école-quartier et de partenariat s'est installée, appuyée notamment sur le domaine culturel et sur la participation des parents. L'association PARI par exemple, qui développe ce partenariat avec l'Education nationale et les parents, est un acteur local connu et reconnu y compris par le recteur.

Certes, les RRS qui ont quitté l'EP se sont inquiétés de la perte du lien qu'ils entretenaient avec le quartier grâce à l'éducation prioritaire. Mais les habitudes sont amenées à perdurer, par exemple via la Mallette des parents (conçue comme un concept de partenariat plutôt que comme un outil technique).

De même, Eclair a été perçu par les chefs d'établissement comme un moyen de redonner une nouvelle dynamique à leurs équipes. Les contrats d'objectifs ont été refaits et ont permis de resserrer le lien école-collège.

Les IA-IPR étaient partie prenante de l'éducation prioritaire mais de façon un peu formelle. Le recteur a nommé 3 binômes d'IA-IPR dont deux représentants de Cardie. Ils sont très présents dans la constitution du contrat d'objectifs et apportent une expertise sur les actions d'innovation.

Les contrats d'objectifs ont fait l'objet d'un véritable travail en commun école-collège ; ils ont porté sur les résultats scolaires et sur le climat scolaire et le comportement en collège, ce qui a permis d'établir des règles communes.

Ce qui est en retrait au niveau de l'action académique

Les RRS sont bien considérés comme faisant partie du dispositif mais on a consacré moins de temps à leur pilotage qu'à celui des RAR et actuellement des Eclair.

La politique de la Ville reste trop en parallèle de l'éducation prioritaire, à part quelques points de recoupement comme les projets de réussite éducative. Il n'existe pas de synergie ni de véritable cohérence entre les deux politiques. Il y a bien les moyens apportés par les CUCS mais il n'existe pas d'analyse commune. La liaison Ecole-Ville est-elle plus forte dans d'autres académies ?

II - Réflexions plus générales

Elisabeth Bisot quitte alors le cadre particulier de son académie pour en venir à une réflexion plus large sur trois domaines dans lesquels l'encadrement est particulièrement impliqué : les moyens, la GRH et la pédagogie.

Les moyens sont pour le terrain une question très sensible. et l'administration académique est prise un peu en otage. On vient sur le terrain pour parler « pédagogie » et on nous répond aussitôt « moyens ». Les acteurs extérieurs à l'EP semblent trouver qu'on en fait trop pour l'EP. Ont-ils raison ? Le problème n'est pas seulement celui du volume de moyens mais de l'efficacité de leur utilisation. Et si on avait moins de moyens mais mieux utilisés ?

Besançon a relativement d'assez bons résultats en éducation prioritaire, mais, si on enlève des moyens, le resteront-ils ?

La GRH concerne bien sûr de près l'autorité académique. On rencontre le plus souvent des personnels motivés et conscients des enjeux. Mais comment répondre à la lassitude et parfois au désarroi qui s'expriment, alors même qu'on est prisonnier des règles (administratives, paritaires...) ? Et comment inciter une personne à partir ailleurs sans la laisser sur un sentiment de trahison ou d'échec ?

La pédagogie cherche à évoluer et on peut dire même qu'elle est condamnée à évoluer.

Comment se renouveler ? L'innovation n'est-elle pas d'abord quelque chose qu'on dans la tête, qui vous pousse à ne pas vous interdire de sortir des cadres : on va faire cela parce qu'on ne l'a jamais fait... ? Cela implique des projets et des actions, mais est-ce suffisant pour innover ?

Conclusion

Aux yeux d'*Elisabeth Bisot*, les maîtres mots de l'encadrement doivent être accompagnement, proximité, clarté.

Qu'attendent les autorités académiques des pilotes locaux de l'éducation prioritaire ? Ils doivent avoir de l'empathie pour les élèves, les parents et les professeurs mais en même temps savoir être fermes. Ils doivent être très engagés et aussi avoir des exigences importantes.

« Courage et finesse », disait-on ce matin des qualités du pilote idéal, mais ceux qui y parviennent sont « exfiltrés » dans d'autres fonctions.

Débat

La continuité collège-lycée

Elisabeth Bisot dit avoir très vite repéré son absence (elle préfère parler de « continuité » plutôt que de « liaison »). Le pilotage des autorités académiques s'exprime notamment au travers de la lettre de mission des chefs d'établissement, élément de leur évaluation. Pour les principaux, notamment en EP, l'objectif fixé est de mieux préparer la réussite au lycée, et pour les proviseurs, notamment ceux qui accueillent des élèves venant de l'EP, il s'agit de mettre en œuvre les moyens de leur accompagnement et de leur réussite. Cela ne peut se faire sans une réflexion et un travail pédagogique communs entre les équipes de collège et de lycée.

Didier Bargas fait remarquer que, si on fait des efforts pour faire passer les élèves en seconde, il faut absolument que le lycée organise leur accueil. Cela se pratique dans de bons lycées à Paris.

Un participant souligne que le regard est en train de changer des deux côtés entre profs des collèges et profs des lycées. Les pratiques changent aussi mais ce changement est insécurisant.

Le lien principaux-IEN

Elisabeth Bisot croit beaucoup à la nécessité de cette liaison et s'emploie à la promouvoir, dans un cadre qui dépasse la simple « façade ». Ainsi, elle a demandé que le bureau de chacun des trois bassins d'éducation du Doubs comprenne un IEN qui représentera les autres (par exemple pour inclure dans l'ordre du jour des réflexions communes aux 1^{er} et 2^d degré)

Un participant fait remarquer que les enseignants sont très sensibles aux signes de reconnaissance de leur mission de la part de l'administration, d'où leur réaction très négative quand on est amené à diminuer les moyens.

L'évaluation

Elle doit être quotidienne. Les enseignants disent craindre la subjectivité de l'évaluation par le chef d'établissement mais, quand ils évaluent les élèves, prennent-ils toujours en compte leur propre subjectivité ? Il doit être clair également que l'évaluation n'entre pas dans les fonctions des syndicats.

On avance sur ce point, dit *Didier Bargas* : on va vers une notation unique au lieu de deux. Mais, si le principal organise des entretiens de carrière avec les enseignants, s'il leur consacre une heure, c'est déjà une belle marque de reconnaissance. Cela dit, l'essentiel, c'est la répercussion de la notation sur la carrière.

Deux participants mettent en avant la nécessité de replacer la valeur humaine de l'enseignant dans l'évaluation et de ne plus se limiter à la notation et la récompense. L'encadrement doit reconnaître l'autre comme une personne.

- L'école, c'est aussi un problème de valeurs et d'éthique, souligne-t-on.

- Oui, mais l'épreuve d'éthique au CAPES me laisse perplexe car elle ne repose que sur du déclaratif. Il faut aussi que le principal ait le courage d'affronter celui qui « s'en fiche ! »

Les moyens spécifiques en éducation prioritaire

- C'est justement parce que nous avons des moyens supplémentaires ou spécifiques que nous sommes tenus de tester leur efficacité.

- Les moyens, j'en ai beaucoup en Eclair mais je n'y crois pas tant qu'ils n'y a pas de changement des pratiques dans la classe. « Les moyens, c'est du palliatif », comme disait un chercheur.

- Les moyens doivent être utilisés pour diminuer le sentiment d'insécurité que provoque l'innovation. Il faut aussi veiller à intégrer les nouveaux enseignants dans les équipes pédagogiques. Quant au tutorat des novices, il ne semble pas donner de bons résultats. Leurs préoccupations ne sont pas celles des tuteurs.

Conclusion

Marc Douaire souligne que ce séminaire se situe dans la droite ligne des trois précédents qui ont réuni à deux reprises les coordonnateurs (2008 et 2009) puis des professeurs référents (2010). A chaque fois, des acteurs de terrain ont échangé sur leurs pratiques et réfléchi à ce qui faisait la spécificité de leur mission en éducation prioritaire.

Aujourd'hui, notre réflexion a porté en priorité sur :

- la spécificité du concept de pilotage en éducation prioritaire ;
- la nécessité de ce pilotage, tant sur le plan pédagogique qu'éducatif ;
- les interrogations sur le pilotage national, sur sa vision d'ensemble et sa cohérence institutionnelle ;
- la liaison entre l'école et le collège ;
- le passage des RAR à Eclair, présenté par le ministère comme une nouvelle dynamique alors que de nombreux éléments, comme par exemple les contrats d'objectifs, avaient déjà été mis en œuvre avant Eclair et succédaient eux-mêmes aux contrats de zone des années 90.

Toutes ces réflexions reposent les questions

- du bilan de l'éducation prioritaire, sans cesse remis en cause,
- des acquis qui sont déjà passés dans le droit commun,
- des apports importants des agents spécifiques, sur lesquels des expertises seraient encore à mener,
- de la place qu'est appelé à occuper ce dispositif en constante mutation.