

Les missions et compétences des coordonnateurs secrétaires

Ouverture des travaux par le président de l'OZP

Nicolas Renard, président de l'OZP, rappelle que l'association est depuis longtemps attentive à la question des coordonnateurs, considérant que c'est une fonction particulière très nouvelle pour l'Education nationale, notamment pour la mise en valeur des échanges entre le premier et le second degré et les liens avec les partenaires.

Il est nécessaire de mutualiser les expériences menées et d'en dégager des éléments de synthèse particulièrement au sujet de la professionnalité. En effet, l'OZP a constaté que la question des coordonnateurs ne constituait pas une priorité pour les derniers ministres de l'Education nationale. Il est donc important de valoriser cette fonction et de pouvoir se projeter sur les évolutions de carrière.

A l'issue de cette journée, l'OZP publiera un compte-rendu des travaux réalisés et s'engage à faire remonter au ministère de l'Education nationale les attentes des participants. Un travail de production d'un référentiel de compétences sera engagé.

Présentation du déroulement de la journée par les deux animateurs : Michèle Coulon (Carep Reims) et Laurent Sirantoine (coordonnateur RRS à Reims)

- *Présentation des participants (une trentaine, en dehors des membres du bureau de l'OZP)*
 - Une représentation quasiment égale entre les coordonnateurs de province et ceux de la région parisienne. A souligner la participation d'une IEN et de deux coordonnateurs venus de Guadeloupe.
 - La grande majorité des présents est issue du premier degré.
 - Une faible majorité travaille en RAR, les autres en RRS.
 - La grande majorité sont coordonnateurs à temps plein. On compte 5 directeurs d'école.
 - 7 ou 8 ont déjà travaillé hors de l'Education nationale.
 - Près de la moitié des présents coordonnent plusieurs réseaux
 - L'ancienneté dans la fonction varie entre 1 semaine (8 participants sont débutants) et 25 ans.
 - Tous ont un bureau, soit au collège, soit auprès de l'IEN, soit auprès des deux (5 participants). Et 1 participant dispose d'une secrétaire, payée par la municipalité.

Conclusion : on constate une grande diversité de situations et de parcours.

- *Les objectifs de la journée*
 - o Prolonger la réflexion engagée lors de la première journée nationale des coordonnateurs le 18 octobre 2008.
http://www.association-ozp.net/article.php3?id_article=5982
 - o Mettre en évidence les missions actuelles et les compétences nécessaires, acquises et à acquérir des coordonnateurs (compte rendu ci-dessous)
 - o Elargir la réflexion en analysant d'autres situations d'exercice professionnel proches (intervention de Bernard Bier)
http://www.association-ozp.net/article.php3?id_article=7676

I - Les missions des coordonnateurs secrétaires

Michèle Coulon a rappelé les principaux axes mis en évidence lors de la journée du 18 octobre 2008 :

- rappel historique ; c'est une fonction nouvelle dans l'institution scolaire et qui a été inventée par le terrain ;
- rappel des textes officiels concernant le coordonnateur de ZEP ;
- rappel du tournant de 2006 : création d'un secrétaire de comité exécutif, effacement des problématiques territoriales au profit d'un traitement individuel des difficultés scolaires, mise en place des RAR, etc. Autant de décisions qui ont provoqué des changements dans l'identité et l'exercice professionnels des coordonnateurs ;
- forces (fonction originale et grande diversité d'exercice) et faiblesses (absence de reconnaissance) de la fonction.

Rappel du texte de synthèse concernant la mission du coordonnateur :
Journée nationale du 18 octobre 2008 - synthèse rédigée par Michèle Coulon
(voir la partie VI, pages 9 et 10 du PDF)

http://www.association-ozp.net/IMG/pdf/Actes_coordos_18.10.08_definitif.pdf

Qu'en est-il dans la pratique ? A partir de la présentation de 6 axes principaux de travail, chacun des participants doit identifier le ou les deux axes **les plus proches** de sa pratique professionnelle et l'axe qui en est **le plus éloigné**.

Investir le champ des pratiques pédagogiques

Proche : 6 participants

Eloigné : 9 participants

Développer les liens hors l'école avec les partenaires

Proche : 14

Eloigné : 2

Développer la cohérence des parcours, la cohérence entre les degrés

Proche : 11

Eloigné : 0

Rappeler les priorités entre les actions dans le projet du réseau

Proche : 7

Eloigné : 0

Recueillir les données et analyser le tableau de bord

Proche : 5

Eloigné : 23
Travailler le lien avec les familles
Proche : 2
Eloigné ; 4

Conclusion : Le travail autour de la cohérence entre les degrés et vers l'extérieur sont les deux axes les plus investis.
L'investissement dans le champ des pratiques pédagogiques et la tenue du tableau de bord sont les axes les moins investis.

Débat

- En remarques préliminaires, l'un des participants, inspecteur général, souligne que la prise en compte de l'ensemble des axes dans l'exercice professionnel requiert un exercice à plein temps. Il invite à mener la réflexion sur les points les moins investis : comment mettre en valeur les pratiques pédagogiques en collège par exemple ? Quels types d'intervention ? Concernant le tableau de bord, s'agit-il de rassembler des données ou est-ce que cela ne doit pas déboucher sur un bilan d'activité qualitatif, un rapport annuel d'activité du coordonnateur ?
- Les échanges ont mis en évidence plusieurs problématiques : l'initiative possible du coordonnateur dans le champ des pratiques pédagogiques, la place du coordonnateur dans le comité exécutif et la nature du travail en partenariat.

Investir le champ des pratiques pédagogiques ?

La présence des enseignants référents depuis 2006, comme l'intervention des conseillers pédagogiques dans le premier degré, limitent ou remettent en cause l'intervention des coordonnateurs dans le champ des pratiques pédagogiques. Les questions de compétence et de légitimité se posent à ce sujet.

A quelles compétences du coordonnateur peut-on faire référence ?

On s'accorde sur le constat que le coordonnateur n'a pas à se substituer aux conseillers pédagogiques et que, d'ailleurs, la présence de ces derniers est encore plus nécessaire dans les classes de l'Education prioritaire. Plusieurs coordonnateurs considèrent que c'est dans l'organisation de stages thématiques de formation, la construction de travaux interdegrés favorisant une meilleure connaissance réciproque et l'échange de pratiques que se situe la spécificité de leur intervention pédagogique.

S'investir dans les pratiques pédagogiques correspond-il aux missions du coordonnateur ? Pour beaucoup, le cœur de la mission c'est la diffusion des ressources pédagogiques, le lien avec les actions de recherche, c'est ce travail qui doit constituer un levier permettant aux autres collègues d'investir les pratiques pédagogiques. D'autres

participants considèrent au contraire que, pour investir les pratiques pédagogiques, il faut expérience, compétence et légitimité ; ce que l'on attend d'un coordonnateur c'est la liaison interdegrés, la liaison avec les partenaires, la tenue du tableau de bord.

Ce qui est central c'est le projet de réseau dont l'un des axes majeurs doit porter sur l'évolution des pratiques pédagogiques. Une participante est choquée d'entendre que la pédagogie ne serait pas l'affaire des coordonnateurs, pour elle la pédagogie c'est l'affaire de tous car l'objectif de l'action en Education prioritaire c'est bien la réussite des élèves.

La spécificité du coordonnateur serait d'investir dans la cohérence des actions menées dans le réseau. Il est souvent le seul à savoir où il y a des problèmes. Les textes doivent être conçus comme des outils pour donner de la cohérence.

Une coordonnatrice, se fondant sur son expérience de 15 ans, estime que les pratiques pédagogiques ne sont pas le cœur du métier de coordonnateur, c'est le travail des conseillers pédagogiques, mais il faut aussi que les coordonnateurs montrent qu'ils sont légitimes en tant qu'enseignants. Cette légitimité doit se prouver à un double titre : vis-à-vis des partenaires, il doit de plus en plus apparaître comme le référent pédagogique de l'institution scolaire et d'autre part vis-à-vis des autres enseignants, qui souvent considèrent que la seule légitimité professionnelle provient de l'exercice en classe.

C'est cette question de la reconnaissance professionnelle par leurs pairs qui a conduit plusieurs coordonnateurs à prendre en charge des activités au sein des classes. Il s'agit de » travailler sur des actions dans les classes avec les collègues, pour être reconnu et écouté.».

La question de la légitimité du coordonnateur renvoie à celle de la spécificité de sa mission et à la reconnaissance de son expertise.

La place du coordonnateur dans le comité exécutif

Les questions posées précédemment sont révélatrices de carences dans la réflexion et le fonctionnement des comités exécutifs. La description des situations par les coordonnateurs présents montre des situations très diversifiées : plusieurs participants témoignent de comités exécutifs qui ne se sont jamais réunis à cause de mésententes entre le principal de collège et l'IEN ; d'autres indiquent être les seuls interlocuteurs des collectivités locales ou surinvestis dans les multiples réunions avec les différents partenaires institutionnels de la politique de la Ville. A l'inverse enfin, d'autres participants regrettent que leur fonction soit réduite à la seule exécution des décisions du comité exécutif, ce qui limite leur champ d'action.

Quand le comité exécutif fonctionne, les interrogations concernant la légitimité et la spécificité professionnelles du coordonnateur peuvent être levées. Le coordonnateur apparaît alors comme un facilitateur

pédagogique : accès à l'information, organisation de stages en liaison avec les conseillers pédagogiques, participation aux réunions du conseil pédagogique en collège afin de faciliter les liens entre le premier et le second degrés. Des coordonnateurs indiquent que dans leur réseau la question des pratiques pédagogiques et du plan de formation sont discutés en comité exécutif.

Le travail en partenariat

Il est rappelé qu'il s'agit du champ historique d'investissement du coordonnateur dans l'Education prioritaire.

Mais de quels liens s'agit-il, avec qui ?

Les interventions soulignent la diversité des situations :

- coordonnateurs représentant l'IEN dans toutes les instances de la politique de la Ville, la politique de réussite éducative et toutes les réunions partenariales ;
- coordonnateurs participant aux réunions dans le cadre des CUCS ; coordonnateur travaillant avec tous les partenaires du plan local de sécurité ;
- coordonnatrice travaillant dans deux villes engagées dans la réussite éducative et particulièrement chargée de construire l'intervention d'animateurs municipaux pendant le temps scolaire comme la mise en place de l'opération « Coup de pouce » hors temps scolaire ;
- coordonnateurs participant à tous les conseils d'administration des associations de quartier.

La demande croissante de participation aux nombreuses réunions dans le cadre de la politique de la Ville amène à poser plusieurs questions : celles de la charge de travail et de la disponibilité du coordonnateur mais aussi de la difficulté à transmettre aux enseignants les enjeux comme les informations de ce type de partenariat.

Plusieurs participants soulignent l'importance du partenariat réalisé au niveau du quartier avec pour objectif le lien avec les familles, le renforcement de la communication entre l'école et le quartier.

Repli sur l'école et recul du partenariat : Le partenariat apparaît en recul pour plusieurs coordonnateurs. D'abord parce que les associations ont moins de ressources, mais surtout parce que la politique menée depuis 2007 a été comprise comme une volonté de l'Education nationale de reprendre la main pour tout ce qui touche aux apprentissages. Certains coordonnateurs ont reçu des consignes explicites dans ce sens ; d'autres, généralement les mieux « installés », n'ont pas eu ce problème.

Cette tendance a été signalée dans plusieurs « Rencontres de l'« OZP ». La semaine de 4 jours dans les écoles, a aggravé cette tendance.

Compte rendu rédigé par Marc Douaire

II - Les compétences des coordonnateurs secrétaires

Quelles sont les compétences demandées aux coordonnateurs pour remplir leurs missions ? Ces compétences sont saisies à trois moments de leur carrière.

1 - Quelles sont les **compétences recherchées** au moment de leur recrutement, de leur entrée en fonction ?

2 - Quelles sont les **compétences à acquérir** dans l'exercice de leur métier ? Celles qui peuvent être l'objet d'une formation continue ?

3 - Quelles sont les **compétences acquises** normalement dans l'exercice du métier, compétences qui pourraient être validées dans un parcours professionnel débouchant sur d'autres fonctions ?

Les participants se sont répartis en 5 groupes de 6 ou 7 personnes (plus un observateur de l'OZP) qui ont travaillé chacun (en un temps limité) sur l'ensemble des trois compétences. Voici la synthèse de la mise en commun des travaux des différents groupes.

1 - Compétences recherchées.

Sont d'abord décrites des qualités personnelles (savoir-être):

- ouverture, sens du dialogue, écoute, diplomatie,
- savoir identifier les ressources, les bonnes portes où frapper,
- esprit de synthèse, clarté,
- esprit d'initiative, dynamisme, réactivité, autonomie.

ou des profils personnels ou professionnels :

- intérêt pour l'éducation prioritaire, pour les populations défavorisées, connaître déjà ce terrain,
- motivation,
- intérêt pour la pédagogie,
- goût pour la gestion.

Pour les compétences proprement dites :

- pédagogique : « expérience d'enseignant » ou « pédagogique » ;
- technique : maîtrise de l'outil informatique (Excel) ;
- rédactionnelle : savoir rédiger des comptes rendus ;
- administrative : savoir gérer des dossiers.

Ces compétences recherchées peuvent bien sur être renforcées par l'exercice du métier ou la formation.

2 - Compétences à acquérir.

Connaissances

Connaissance globale du système éducatif, de la maternelle au lycée.

Connaissance des dispositifs de l'éducation prioritaire, de la politique de la Ville, des institutions locales, du tissu associatif.

Connaissance des milieux sociaux, du phénomène de la grande pauvreté.

Connaissances sociologiques, ethnographiques.

Connaissance du territoire sur lequel on travaille, son histoire, ses composantes.

Connaissance des travaux de recherche pédagogique.

Compétences

Le tableau de bord : Apprendre à le construire, à identifier les données nécessaires, à exploiter les indicateurs. Maîtrise de l'outil statistique. S'en servir en interne comme outil de pilotage, en externe pour le dialogue avec l'IA. Comment donner des repères communs à tous les acteurs du réseau ?

Savoir évaluer des actions.

Savoir trouver le bon positionnement institutionnel.

Savoir faire circuler l'information. rédiger des comptes rendus.

Comprendre l'articulation entre les problèmes sociaux et les problèmes d'apprentissage et/ou éducatifs.

Savoir mobiliser des équipes sur le projet et faire travailler ensemble

Savoir gérer une équipe, conduire des réunions.

Savoir monter des dossiers administratifs.

Formation : une demande est formulée de rencontres périodiques au niveau local entre coordonnateurs pour une formation mutuelle. Identifier les difficultés rencontrées sur le terrain. Comment chacun y fait-il face. ? Comment chacun parvient-il à engager les équipes enseignantes dans la conception et la réalisation du projet ?

3 - Compétences acquises.

Ingénierie de projet. Pilotage de projet.

Vision globale du fonctionnement du système éducatif, connaissance des cultures professionnelles du premier et du second degré, capacité d'agir malgré ces clivages.

Vision englobant l'éducation dans le tissu social et économique.

Compréhension du mode de fonctionnement de partenaires issus d'une culture différente : associations, élus, autres travailleurs sociaux.

Faire travailler ensemble des personnes de compétences et d'origines différentes.

Mise en synergie de différents acteurs.

Travailler avec des adultes « partenaires » sans être en position hiérarchique ou d'autorité.

Mettre les problèmes et les difficultés à distance.

Savoir frapper à la bonne porte.

Débat

Ces listes, établies rapidement dans les groupes, ont pu être synthétisées assez facilement, sans trop s'arrêter au classement d'une compétence dans une colonne plutôt qu'une autre : des compétences recherchées au moment du recrutement peuvent s'acquérir dans l'exercice du métier de même que ces compétences à acquérir peuvent être validées en tant que connaissances acquises.

On remarque cependant que, lorsque l'éducation prioritaire n'est pas en première ligne, il n'est pas possible de formuler des exigences sur le recrutement des coordonnateurs. Ainsi, dans un réseau, la proposition faite dans l'offre de poste de contacter le principal pour prendre connaissance du projet de ZEP n'avait eu aucun succès. Cet exemple rappelle qu'une politique active de gestion des ressources humaines peut amener à susciter des candidatures.

Le principal objet de discussion aura porté sur l'implication personnelle. Une implication forte dans l'éducation prioritaire. Est-elle nécessaire au moment du recrutement ?

L'engagement personnel, la solidarité avec les habitants des quartiers font-ils partie de l'identité professionnelle des coordonnateurs ?

Une compétence « évidente » : faire le lien entre l'école et le collègue.

Surmonter le fossé entre les cultures professionnelles du premier et du second degré apparaît à la fois comme une des difficultés principales du métier de coordonnateur, donc comme une mission essentielle mais aussi comme une compétence commune. Ceci est énoncé à différents moments de la journée, sous des formes différentes mais toujours comme une évidence. On en a parlé à propos des missions : « Développer la cohérence des parcours, la cohérence entre les degrés », à propos des compétences acquises. C'est au nom de cette compétence que certains coordonnateurs ont pu acquérir un poids particulier dans le fonctionnement de leur réseau.

Il n'a pas été possible d'organiser le débat sur une exigence préalable qui a été exprimée plusieurs fois dans la journée, notamment après l'exposé de Bernard Bier : le coordonnateur doit *avoir une compétence pédagogique fondée sur une expérience d'enseignant*. Certains auraient situé cette exigence à un niveau élevé : s'intéresser aux travaux de recherche pour les répercuter. Bernard Bier se réfère à une compétence plus large : une compétence éducative, ce qui revient à récuser une compétence fondée sur une conception trop étriquée des apprentissages et à l'inverse à inclure des personnels qui ont un statut de « formateur » ou « d'animateur », ce qui suscite des protestations parfois indignées.

Ce sujet, souvent abordé mais jamais traité devrait faire l'objet d'un débat approfondi. Dans le cas présent, une expérience devant élèves est apparue à l'ensemble des coordonnateurs comme une condition nécessaire pour être reconnu par les autres enseignants.

Enfin, sur la question des primes et des bonifications, on constate des situations locales très variables. Environ la moitié des présents perçoivent l'indemnité de sujétion spéciale (ISS), les autres non. 3 présents touchent à la fois l'ISS et la NBI. Le passage à la hors-classe promis par Gilles de Robien concerne les enseignants et non pas les coordonnateurs. Parfois le versement de la prime avait été assuré par le biais d'un maintien sur le poste de directeur d'école, mais dans plusieurs académies, et en particulier aux Antilles, on est revenu sur cette pratique. La participation (rémunérée) à l'accompagnement éducatif pose aussi problème.

Compte rendu rédigé par François-Régis Guillaume