

La gestion des ressources humaines en éducation prioritaire

Ce dossier récapitule les principaux textes de l'OZP sur la gestion des ressources humaines.

Page 1 - Chapitre 1 - **Le compte rendu d'audience au cabinet du ministre le 9 nov. 2009**

Page 2 - Chapitre 2 - **Le compte rendu de la journée des adhérents (10 nov. 2007)**

Page 7 - Chapitre 3 – **Une note à la commission Pochard « sur l'évolution du métier d'enseignant » (19 nov. 2007)**

Page 9 - Chapitre 4 – **« Mettre enfin en œuvre l'éducation prioritaire » (juin 2009)**

Page 10 - Chapitre 5 – **L'OZP et le débat sur l'école (Commission Thélot, 2003-2004)**

Page 11 - Chapitre 6 – **Débat de la Journée des adhérents du 11 nov. 2004**

Page 13 - Chapitre 7 - **Extrait du texte adopté en avril 2005**

Page 15 - Chapitre 8 - **Extraits du « Manifeste pour l'Éducation Prioritaire » (déc. 2006)**

Page 16 - Chapitre 9 – **Deux Rencontres de l'OZP : Les PEP IV – La GRH en ZEP**

Chapitre 1 - Entrevue de l'OZP avec le cabinet du ministre le 9 novembre 2009 : postes à profil, carte scolaire, évaluation des RAR, avenir des RRS...

http://www.association-ozp.net/article-imprim.php3?id_article=7568

Extraits du compte rendu

[...]

1) L'annonce principale de cette audience est le projet de classer **la totalité des postes en RAR en postes à profil** pour les affectations.

La position de l'OZP : Ce projet - compte tenu des arguments idéologiques avancés par ailleurs par des parlementaires de la majorité pour justifier une déréglementation - risque d'apparaître plus comme une étape dans la remise en cause de la gestion paritaire des personnels que comme une réponse aux besoins de l'éducation prioritaire.

L'OZP renouvelle ses propositions adressées à la Commission Pochard sur l'évolution du métier d'enseignant et demande qu'en RAR les postes d'encadrement (principal et IEN), de professeur référent et de coordonnateur d'éducation prioritaire soient définis comme des postes à profil (soit environ 1500 postes).

D'autres procédures telles que les « PEP IV », ou les « affectations prioritaires » ou la possibilité de maintenir des personnels en affectation provisoire ou encore la priorité donnée à ceux qui auront pris connaissance et adhéré au projet du réseau peuvent s'y ajouter pour les autres personnels et sont compatibles avec l'esprit de la gestion paritaire.

2) Le second volet de la gestion des ressources humaines (GRH) est, selon le cabinet, **le montant des primes**. L'augmentation et même le doublement de celles-ci sont envisagés. L'ensemble des primes perçues par les personnels en EP et/ou zones sensibles sera mis à plat : nouvelle bonification indiciaire, etc. « Dans ce domaine tout est envisageable. »

Commentaire de l'OZP : L'OZP rappelle ses réserves sur l'indemnité de sujétion spéciale et propose une enveloppe mise à la disposition du comité exécutif.

[...]

Chapitre 2 - Compte rendu de la Journée des adhérents OZP du 10 novembre 2007

Les fonctions de professeur référent, d'assistant pédagogique et de coordonnateur d'éducation prioritaire

http://www.association-ozp.net/article.php3?id_article=4672

En décembre 2006, l'OZP a adopté un manifeste pour l'éducation prioritaire. Un an plus tard, il apparaît nécessaire de revenir sur deux fonctions nouvelles résultant de la création des Réseaux Ambition Réussite (RAR) : celle d'assistant pédagogique et surtout celle de professeur référent. Il s'agit de métiers nouveaux en train de s'inventer.

Deux exigences contraires doivent être conciliées : d'une part, cette invention demande que l'initiative du terrain soit libérée mais, d'autre part, ce même terrain a besoin d'un soutien institutionnel et même d'un cadrage, faute de quoi l'engagement peut s'affaiblir ou les dérives l'emporter, en particulier dans les territoires où une dynamique de projet n'est pas encore enclenchée.

En outre, la création des RAR et le silence officiel sur le sort des autres ZEP ont fait peser un doute sur l'avenir de la fonction de coordonnateur de l'éducation prioritaire, fonction qui doit aussi être rappelée.

I - Missions des professeurs référents

L'OZP a fréquemment regretté que l'essentiel des moyens supplémentaires attribués aux ZEP, en dehors des seuls postes de coordonnateurs d'éducation prioritaire, soit affecté à la diminution du nombre d'élèves par classe et qu'aucune ressource ne soit destinée à initier une démarche de projet, à accompagner les enseignants dans leurs tentatives de transformer leurs pratiques. L'intervention des corps d'inspection ou les stages de formation continue ne pouvant suppléer l'absence de ressources dans la zone, l'existence de projets reposait sur la bonne volonté militante ou sur le charisme de quelques responsables. L'OZP a donc appuyé la création de ces postes de référents en 2006.

Une incertitude sur les missions de ces enseignants a pu résulter d'une mise en œuvre précipitée - en particulier dans le recrutement initial - et des tentatives, dans certains départements, d'en faire de simples moyens supplémentaires qui ne devaient à aucun prix avoir le moindre impact sur les pratiques. Parfois aussi c'est le confinement dans des missions telles que la prise en charge des élèves en grande difficulté qui les isolait de leurs collègues.

Il est donc nécessaire de repréciser les missions des professeurs référents.

L'OZP propose cette définition :

« Dans le cadre de la mise en œuvre d'un contrat de réussite, le professeur référent en RAR est une ressource pour faciliter la mise en œuvre de dispositifs favorisant la réussite de tous les élèves et contribuer à l'appropriation par l'ensemble des enseignants de pratiques pédagogiques adaptées, particulièrement nécessaires avec les élèves en difficulté. Il accompagne les équipes pour que le travail collectif devienne une dimension ordinaire du métier d'enseignant. Il travaille au rapprochement des cultures professionnelles du premier et du second degré. »

Il conserve un service d'enseignement d'un mi-temps au maximum. »

L'incertitude sur ces missions explique les nombreuses appellations rencontrées sur le terrain : professeur référent, professeur expérimenté, professeur supplémentaire, professeur

d'approfondissement, professeur ressource, professeur d'appui... Ces deux dernières nous ont semblé le mieux correspondre à la définition proposée.

Il paraît impossible de définir ces missions à partir des tâches assurées tant les points de départ d'actions menant à la réussite sont divers (même si des fonctions reviennent avec une grande fréquence, par exemple l'encadrement des assistants pédagogiques ou la liaison entre les écoles et le collège.)

C'est la référence au contrat de réussite qui donne leur légitimité aux différentes fonctions qui peuvent être confiées à un référent. Ainsi un référent peut être chargé des PPRE (programmes personnalisés de réussite éducative) pour les élèves en grande difficulté, mais à condition qu'il y ait rétroaction sur la prise en charge de ces élèves dans leur classe grâce à un travail en commun avec leurs enseignants. De même, la co-intervention peut être plus qu'un simple partage du travail et devenir une occasion de travail en commun et de réflexion sur les pratiques.

Les référents sont des enseignants comme les autres, qui partagent les difficultés de leurs collègues, et leur rôle ne constitue en rien l'amorce d'une nouvelle fonction hiérarchique. Ce sont des ressources pour les autres enseignants : ils sont disponibles pour les aider à entreprendre ce que ces collègues ne peuvent faire seuls. Leur expérience, leur engagement passé dans des projets justifient la confiance de ceux-ci. Cette ressource est présente quotidiennement dans le réseau, ce qui la différencie des autres ressources telles que les formateurs et les conseillers pédagogiques.

Ces postes se différencient aussi des autres emplois d'enseignant : il ne s'agit pas de simples moyens supplémentaires se traduisant par une diminution du nombre d'élèves par classe. Il s'agit de ressources destinées à favoriser la mise en place de dispositifs conduisant à plus de réussite et à contribuer à l'émergence de pratiques professionnelles plus efficaces.

S'agissant de leur formation, pour un métier en train de s'inventer les échanges de pratiques entre référents d'un même RAR sont particulièrement nécessaires, mais aussi des rencontres trimestrielles entre collègues d'un même département ou d'une même académie. La recherche ainsi que les IUFM pourraient par ailleurs s'investir pour accélérer l'apparition de nouveaux savoir-faire.

Lorsqu'une démarche de projet a été entreprise, fondée sur un diagnostic partagé, associant des acteurs de toutes les catégories et de tous les niveaux, les professeurs référents répondent à un besoin identifié. Mais c'est loin d'être le cas général. C'est alors que le pilotage académique est indispensable. Un regard extérieur est nécessaire. L'IPR responsable du suivi d'un RAR doit en faire sa mission principale, en initiant une démarche de projet et en soutenant les initiatives qui ont pu être prises. Et, si les ressources locales ne permettent pas d'espérer un progrès, l'équipe doit être enrichie d'apports extérieurs.

En conclusion, lors du débat sur le Manifeste, une chercheuse avait estimé que l'institution saurait digérer cette réforme et la vider de tout contenu, comme elle a su le faire trop souvent. Les initiatives encourageantes l'emporteront-elles sur les dérives constatées ? On peut résolument l'espérer.

II - Missions de assistants pédagogiques

Leur mission principale : contribuer à mettre en autonomie les élèves, en particulier dans leur travail personnel. Ils pourraient donc tenir un rôle important dans l'accompagnement à la

scolarité, ce qui n'est pas toujours possible parce que l'accompagnement est organisé après la fin des cours.

Il arrive qu'ils soient affectés auprès des élèves les plus en difficulté. C'est une erreur. Au contraire, leur présence peut servir à libérer du temps pour que les enseignants chevronnés prennent en charge ces élèves. D'une manière générale, ils ne doivent pas assumer des responsabilités qui reviennent aux enseignants chevronnés.

En lycée, le terme d'assistant pédagogique a pu prendre un autre sens. C'est ainsi qu'au lycée de Trappes, plus qu'un assistant des professeurs, l'assistant pédagogique, un étudiant, était plutôt un camarade, au service des élèves pour leur fournir ou les aider à trouver, dans la préparation du baccalauréat, un soutien et un éclairage qu'ils ne pouvaient trouver dans leur milieu.

III - Missions des « coordonnateurs d'éducation prioritaire »

La création des RAR, le silence actuel du ministère sur les autres ZEP, la nouvelle fonction de secrétaire du comité exécutif du RAR, vécue en certains endroits comme exclusive des rôles anciens des coordonnateurs et donc comme une amputation, font peser un doute sur l'avenir de la fonction de coordonnateur. Il est donc nécessaire de réaffirmer le rôle de celui-ci.

L'OZP souhaite d'ailleurs que l'appellation de « coordonnateur d'éducation prioritaire », utilisée dans l'Essonne, soit généralisée.

L'OZP propose donc cette définition de fonction :

« Le métier de coordonnateur d'éducation prioritaire s'est défini tout au long de l'histoire des ZEP :

Le coordonnateur est un acteur de l'ouverture de l'école sur son milieu environnant : il assure donc la liaison entre l'Education nationale et les instances locales de la politique de la Ville, en particulier avec les Equipes de réussite éducative (ERE), l'harmonisation des divers accompagnements à la scolarité et de l'accompagnement éducatif.

Le coordonnateur est un acteur du rapprochement entre le collège et les écoles de la ZEP. Il facilite le travail en commun. Il a par expérience une connaissance du fonctionnement des niveaux d'enseignement qui vont de la petite section de maternelle à la 3^{ème}. Il est particulièrement impliqué dans les actions communes à l'ensemble de la zone. Il est une cheville ouvrière d'une politique de zone ou de réseau.

La dernière réforme a ajouté à ces fonctions celle de secrétaire du comité exécutif du RAR.»

Chaque fois que le ministère s'est désintéressé de l'éducation prioritaire, cela s'est manifesté par une négligence dans les affectations de coordonnateurs de zone. L'administration ne peut se prévaloir de cette négligence passée pour justifier une diminution du nombre de postes ou une remise en question de leur rôle.

IV - Gestion des ressources humaines

La proposition de l'OZP : est la suivante :

« Pour les affectations en RAR des principaux de collèges et des IEN, le délégué académique à l'éducation prioritaire est consulté. Celui-ci s'assure également que les responsables du réseau ont pu donner leur avis sur les affectations des coordonnateurs d'éducation prioritaire et des professeurs référents et ont pu vérifier l'adéquation des candidatures aux profils des postes. »

S'il s'agissait de simples moyens supplémentaires, il serait inutile de prévoir des modalités spéciales de recrutement. Puisqu'il s'agit de fonctions nouvelles, il faut vérifier l'adéquation de la candidature au profil de poste.

La procédure recommandée par la circulaire du 30-3-2006 sur l'éducation prioritaire recommande pour le recrutement des professeurs référents :

« Lors de la phase d'examen des candidatures, un entretien pourra être prévu avec les candidats pour mieux cerner leurs motivations et apprécier avec eux l'adéquation de leurs compétences au profil du poste. En fonction de [ce profil de poste], l'entretien pourra avoir lieu avec le principal du collège, un autre membre du comité exécutif, l'IEN de circonscription ou l'inspecteur chargé de l'éducation prioritaire pour leur permettre de formuler un avis sur les candidatures.

Le choix des candidats et leur affectation s'effectueront selon des critères qualitatifs, hors barème. Outre les compétences pédagogiques reconnues de ces enseignants, leur expérience acquise dans le cadre de leurs précédentes affectations au sein d'établissements classés « difficiles » [...] pourront être des critères de choix. »

Par rapport au texte officiel, l'OZP demande donc un contrôle réel des recrutements par le délégué académique.

V - Les conditions particulières d'exercice du métier en éducation prioritaire

Les consultations de la commission sur le métier d'enseignant ouverte par le ministre portent entre autres sur les conditions particulières d'exercice du métier en éducation prioritaire.

Le texte du Manifeste adopté en décembre 2006 par l'OZP reste valable :

« Les moyens budgétaires affectés à l'éducation prioritaire sont destinés à donner aux équipes la capacité de travailler autrement :

- par un effort de formation continue conçue comme un accompagnement et un échange de pratiques, organisée en liaison avec l'IUFM mais aussi à l'intérieur du réseau ;*
- par du temps pour la concertation et l'accompagnement.*

Il ne devra pas s'agir de mesures statutaires générales mais de moyens figurant dans la dotation des établissements et gérés par les responsables du réseau. La création de la fonction de professeur référent constitue un progrès important dans l'utilisation des moyens budgétaires. »

Cette position s'appuyait sur une définition large du métier d'enseignant, particulièrement nécessaire dans l'éducation prioritaire :

« Donner le meilleur est plus important que donner plus. Le meilleur, c'est ce qui a été pratiqué dans les ZEP qui ont réussi. L'éducation prioritaire se définit d'abord par son ambition pédagogique. Il faut généraliser les pratiques pédagogiques qui ont réussi dans certaines ZEP et développer une véritable innovation pédagogique pour que les besoins spécifiques de tous les élèves soient mieux pris en compte. Il s'agit de :

- développer le travail en équipe et une démarche de projet, en particulier pour enseigner à des groupes hétérogènes ;*
- former l'ensemble des équipes à l'analyse de pratiques, à l'évaluation, au travail en partenariat ;*
- placer des projets culturels forts au cœur des apprentissages, à l'opposé de tout repli frileux sur les apprentissages fondamentaux ;*

- faire vivre des dispositifs pédagogiques tels que les cycles à l'école primaire, les Programmes Personnalisés de Réussite éducative (PPRE), les Itinéraires de Découverte, etc. »

Depuis 1990, les enseignants en ZEP bénéficient d'une prime. Cette prime qui représente environ 40% du surcoût budgétaire des ZEP pourrait signifier la reconnaissance d'un engagement fort dans un projet. En fait, elle est perçue comme une prime de pénibilité, sans aucun lien avec la participation au projet.

Les enquêtes et les évaluations ont montré que les enseignants les plus engagés dans la transformation des pratiques demandaient d'abord de l'accompagnement et du temps, du temps pour travailler en équipe et mettre en oeuvre des dispositifs de réussite.

C'est ainsi qu'une mesure statutaire qui inclurait le travail en équipe dans le temps de service devrait s'appuyer sur une définition large du métier et en conclusion d'un effort prolongé pour développer de façon concrète les savoir-faire. Sinon, elle risquerait de connaître le même sort que la prime, c'est-à-dire de rester sans contrepartie et donc sans conséquence pratique.

Une autre formule a été évoquée : la mise à disposition du RAR et du RRS d'une enveloppe d'heures que le comité exécutif affecterait selon la participation aux actions décrites dans le projet de zone. Chaque enseignant serait ainsi incité à se situer dans le projet et à y prendre sa part.

Chapitre 3 - Note à l'attention de la commission Pochard sur le métier d'enseignant concernant les métiers et les fonctions en éducation prioritaire (19 novembre 2007)

http://www.association-ozp.net/article.php3?id_article=5964

L'OZP souhaite attirer l'attention de la commission sur une innovation importante pour l'évolution du métier d'enseignant qui a été introduite dans la récente réforme (2006) de " l'éducation prioritaire " : la création dans les 250 Réseaux Ambition Réussite (RAR) et de 1000 postes de " **professeurs référents** ".

Nous joignons, en annexe, **des propositions** concernant la définition des fonction de professeur référent et de coordonnateur d'éducation prioritaire, ainsi que d'autres concernant la gestion des ressources humaines et les conditions particulières d'exercice du métier d'enseignant en éducation prioritaire.

Il nous apparaît que cette fonction de professeur référent peut s'inscrire dans les mesures visant cet élargissement de la définition du métier d'enseignant que d'autres mouvements pédagogiques n'auront pas manqué de vous recommander.

Elle répond au besoin d'accompagnement des enseignants - et pas seulement des débutants. La présence et la disponibilité quotidienne sur le terrain de personnes ressources partageant les difficultés de leurs collègues (elles conservent un service d'enseignement pour un mi-temps au maximum) permet l'appropriation progressive par les autres enseignants de pratiques pédagogiques qui, autrement, demanderaient un engagement personnel fort qu'on ne trouve guère durablement que chez les militants. Le professeur référent est également indispensable pour mettre en œuvre des dispositifs qui nécessitent un travail en commun des enseignants.

L'une des missions assignées aux ZEP lors de leur création était d'être des " laboratoires de l'innovation ". Les ZEP d'aujourd'hui pourraient être les laboratoires d'un métier renouvelé. Le métier de référent est en train de s'inventer. Sortir de la conception solitaire du métier demande en effet l'invention de nouveaux modes de relations entre collègues, de nouvelles pratiques, l'émergence de nouveaux rôles.

Des mesures remettant en cause les pesanteurs actuelles du métier doivent, pour ne pas subir le sort décevant de nombreuses autres " réformes ", être d'abord expérimentées par des personnels volontaires. C'est ainsi par exemple qu'une mesure statutaire incluant le travail en équipe dans le temps de service ne pourrait être proposée qu'au terme d'un effort prolongé pour développer de façon concrète de nouveaux savoir-faire et méthodes.

Il existe une autre fonction pour lesquelles les ZEP ont déjà été un laboratoire : c'est celle de **coordonnateur** de zone, que nous préférierions voir appeler " coordonnateur d'éducation prioritaire ". Ceux-ci ont montré qu'ils étaient les acteurs indispensables d'une ouverture de l'Education nationale vers son environnement et d'une participation à la politique de la Ville. Cette fonction ne doit pas dépérir comme on peut le craindre actuellement : elle pourrait au contraire être étendue hors des ZEP, là où cette participation de l'Education nationale à la politique de la Ville serait nécessaire.

Dans un " **Manifeste** " publié en décembre 2006, l'OZP a rappelé que, plus que de moyens supplémentaires, l'éducation prioritaire avait besoin d'une gestion des ressources humaines qui permette l'affectation dans ces territoires d'équipes de direction, de coordonnateurs, de professeurs référents volontaires pour élaborer et mettre en œuvre des projets adaptés, inter degrés et partenariaux.

Ce type de gestion ne peut concerner qu'un petit nombre de postes dans un petit nombre d'établissements. C'est pourquoi l'OZP a pris position pour un dispositif resserré tel que les RAR.

Propositions de l'OZP à la commission Pochard

Thème 1.1 : Mission des professeurs référents

“ Dans le cadre de la mise en œuvre d'un contrat de réussite, le professeur référent en RAR est une ressource pour faciliter la mise en œuvre de dispositifs favorisant la réussite de tous les élèves et contribuer à l'appropriation par l'ensemble des enseignants de pratiques pédagogiques adaptées particulièrement nécessaires avec les élèves en difficulté. Il accompagne les équipes pour que le travail collectif devienne une dimension ordinaire du métier d'enseignant. Il travaille au rapprochement des cultures professionnelles du premier et du second degré.

Il conserve un service d'enseignement d'un mi-temps au maximum. ”

Thème 1.1 : Missions des “ coordonnateurs d'éducation prioritaire ”

“ Le métier de coordonnateur d'éducation prioritaire s'est défini au long de l'histoire des ZEP : Le coordonnateur est un acteur de l'ouverture de l'école sur son milieu environnant : il assure donc la liaison entre l'Education nationale et les instances locales de la politique de la Ville, en particulier avec les Equipes de réussite éducative (ERE), l'harmonisation des divers accompagnements à la scolarité et de l'accompagnement éducatif.

Le coordonnateur est un acteur du rapprochement entre le collège et les écoles de la ZEP. Il facilite le travail en commun. Il a par expérience une connaissance du fonctionnement des niveaux d'enseignement qui vont de la petite section de maternelle à la 3ème . Il est particulièrement impliqué dans les actions communes à l'ensemble de la zone. Il est une cheville ouvrière d'une politique de zone ou de réseau.

La dernière réforme a ajouté à ces fonctions celle de secrétaire du comité exécutif du RAR.”

Thème 4 : Gestion des ressources humaines

“ Pour les affectations en RAR des principaux de collèges et des IEN, le délégué académique à l'éducation prioritaire est consulté. Il s'assure également que les responsables du réseau ont pu donner leur avis sur les affectations des coordonnateurs d'éducation prioritaire et des professeurs référents et ont pu vérifier l'adéquation des candidatures aux profils de postes. ”

Pour le Thème 1.4 (Les conditions particulières d'exercice : éducation prioritaire), l'OZP avait pris position dans son manifeste pour l'éducation prioritaire en décembre 2006 :

“ Les moyens budgétaires affectés à l'éducation prioritaire sont destinés à donner aux équipes la capacité de travailler autrement :

- *par un effort de formation continue, conçue comme un accompagnement et un échange de pratiques, organisée en liaison avec l'IUFM mais aussi à l'intérieur du réseau ;*

- *par du temps pour la concertation et l'accompagnement. Il ne devra pas s'agir de mesures statutaires générales mais de moyens figurant dans la dotation des établissements et gérés par les responsables du réseau. La création de la fonction de professeur référent constitue un progrès important dans l'utilisation des moyens budgétaires. ”*

Chapitre 4 – « Mettre enfin en œuvre l'éducation prioritaire. Ce qui est vraiment nécessaire » (juin 2009)

http://www.association-ozp.net/article.php3?id_article=7612

La priorité accordée à certains territoires dans le domaine de l'éducation se traduit de 3 manières :

1)- L'existence d'un **dispositif spécifique de pilotage** et des **moyens spécifiques** pour la mise en œuvre de projets répondant aux besoins d'éducation des populations des territoires où le fonctionnement ordinaire du service public n'empêche pas la formation de poches d'inégalités intolérables.

Le dispositif de pilotage assure le fonctionnement en réseau d'un collège et des écoles maternelles et élémentaires de son secteur. Le pilotage est assuré par le principal de collège et par l'IEN, assistés d'un comité exécutif, en RAR, ou d'un comité de zone. Les moyens spécifiques sont le coordonnateur d'éducation prioritaire et en RAR les professeurs d'appui ou référents. Le coordonnateur est un enseignant-ressource disponible pour mettre en œuvre les décisions des organes de pilotage.

2) - Le développement des **pratiques pédagogiques et éducatives** nécessaires à la réussite des élèves à travers la mise en œuvre de dispositifs supportant ces pratiques.

Ces pratiques et ces dispositifs ont pour objet de permettre de prendre en charge une population de niveau scolaire très hétérogène sans compromettre la réussite des élèves les mieux placés ni renoncer à faire réussir les élèves les plus en difficulté.

Les pratiques pédagogiques peuvent être rassemblées sous les concepts de pédagogie différenciée et de travail collectif entre enseignants. Le socle commun de connaissances et de compétences est une référence commune à tous les acteurs.

Les dispositifs ont pour objet d'assurer la continuité entre école et collège et aussi entre école maternelle et école élémentaire, une gestion de l'hétérogénéité des élèves, un suivi individualisé des élèves, un travail pluridisciplinaire. Les plus indispensables sont le fonctionnement effectif des cycles dans les écoles primaires et maternelles, les PPRE et les itinéraires de découverte dans les collèges, et en particulier les actions en partenariat.

Les professeurs d'appui développent collectivement avec leurs collègues ces pratiques et dispositifs particulièrement indispensables aux élèves de ces territoires.

Certaines compétences sont particulièrement nécessaires aux personnels spécifiques de l'éducation prioritaire : l'analyse de la difficulté scolaire, en particulier lorsqu'elle résulte de la difficulté sociale (ou se cumule avec), l'animation d'équipes. Les acteurs de l'éducation prioritaire ont une vision large de leur mission, ils sont des éducateurs et même au sens général du terme des travailleurs sociaux.

Dans les territoires de l'éducation prioritaire, le développement du lien social est une mission de l'ensemble des acteurs. Le **partenariat** avec les familles et la politique de la Ville complètent les missions communes à l'ensemble du système éducatif par des actions et des dispositifs compensant, en particulier dans les domaines culturel et social, les difficultés particulières concentrées sur ces territoires.

3) - Une **gestion des ressources humaines, pour les RAR, permettant de répondre aux exigences du point 2 en affectant sur ces territoires les personnels, volontaires pour développer les pratiques et les dispositifs pédagogiques et éducatifs et travailler en partenariat**. Cette gestion concernerait les postes spécifiques à l'éducation prioritaire : les personnels chargés du pilotage (principal et IEN), le coordonnateur d'éducation prioritaire et les professeurs d'appui ou référents. Cette gestion par exception aux dispositifs de droit commun ne peut concerner, pour être viable, qu'une très petite minorité des écoles et collèges.

Chapitre 5 – L'OZP et le débat sur l'école (Commission Thélot, 2003-2004

http://www.association-ozp.net/article.php3?id_article=81

Extrait du texte envoyé à la commission en novembre 2003

A. ...

2 - Une ZEP ne devrait exister que lorsqu'elle réunit des acteurs mobilisés, en équipe, autour d'un **projet** et en partenariat. Le classement en zone d'éducation prioritaire ne doit pas être déterminé par un seul facteur mais répondre à une situation globalement très dégradée se traduisant par un échec scolaire très élevé et par un environnement social appelant les mesures les plus fortes de la politique de la ville.

3 - Ces **acteurs mobilisés**, solidaires d'un public plus " difficile ", prennent collectivement des **engagements** non prévus dans leur statut : travail collectif lié à un projet d'établissement, contraintes horaires pour rencontrer les parents ou les partenaires, définition large du métier d'enseignant incluant un travail d'éducation, etc.

Ces contraintes appellent un **aménagement des conditions de travail et des obligations de service**, un accompagnement et un appui de l'institution et supposent le développement du **volontariat** (voir l'exemple du dispositif PEP IV).

Cette mobilisation et ce volontariat sont particulièrement nécessaires pour l'encadrement.

4 - Les personnels en ZEP doivent bénéficier d'un **accompagnement** particulièrement dense et de qualité et être prioritaires pour la **formation** continuée.

La formation initiale et les stages en responsabilité doivent s'effectuer dans des territoires socialement variés et préparer ainsi plus nettement à l'enseignement à tous les publics.

....

B : LE RAPPORT THELOT ET L'OZP

(Page 89 du rapport) La commission recommande alors de ne pas hésiter, dans ce cas, à l'accompagner de mesures dérogatoires: aussi bien quant au mode de nomination et à la définition des services des personnels (postes à profil [...]) qu'aux pratiques pédagogiques ou encore au renforcement d'une éducation concertée avec les familles et les principaux partenaires (élus, entreprises [...]) ... La constitution d'équipes pédagogiques motivées et stables est, on le sait, une des conditions de réussite dans ce genre de contexte. Elle doit donc être rendue **PRIORITAIRE** même si, ce faisant, on déroge aux règles standards de mutation et d'affectations »...etc. ... [...]

Lire le rapport de la commission :

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/044000483/index.shtml>

Chapitre 6 - L'éducation prioritaire et la gestion des ressources humaines

Le texte ci-dessous avait pour objectif d'introduire l'un des 3 débats de la 1ère journée des adhérents de l'OZP, le 11 novembre 2004.

Les textes adoptés par l'OZP en 2003, tout comme le rapport Thélot, mettent en avant les mêmes exigences : « constituer des équipes pédagogiques motivées et stables », accompagner les personnels. Ces conditions de réussite de l'éducation prioritaire supposent actuellement des dérogations aux règles communes d'affectation des personnels. Le ministre actuel envisage des « nominations à caractère prioritaire. Le rapport Thélot propose également de modifier les obligations de service des futurs enseignants en prévoyant un temps de présence dans l'établissement en plus des heures de classe (de 4 à 8 heures par semaine).

Dans le texte bref sur « l'éducation prioritaire et la loi d'orientation » (qui sera diffusé après débat), nous demandons que soit donnée « une base légale et réglementaire à l'affectation des personnels en équipe sur la base du volontariat et de l'adhésion à un projet » et que « soit donnée la possibilité d'expérimenter des dispositions statutaires spécifiques quant à la définition des missions des personnels, à leurs obligations de service et aux contreparties dont ils bénéficieront. »

On peut craindre que ces propositions ne soient pas comprises (ou trop bien comprises) et fassent l'objet d'une opposition qui les dénaturera. Déjà à la proposition d'un temps de présence dans l'établissement, les uns ont répondu qu'ils le faisaient déjà, les autres qu'ils ne comprenaient pas pourquoi on leur demandait cela. Pour faire avancer le débat, nous devons préciser ce que nous demandons et surtout le justifier auprès de personnels qui ont tendance à craindre le pire.

Une rencontre est organisée le 8 décembre 2004 sur la gestion des ressources humaines (GRH). Ce débat du 11 nov. 2004 a pour objet d'esquisser les positions de l'OZP sur ce sujet.

Gestion des ressources humaines ou politique des personnels ?

Il n'y a pas de gestion des ressources humaines dans le système éducatif. C'est son point faible. Ce constat se retrouve aussi bien dans le livre récent de Hervé HAMON « *Tant qu'il y aura des élèves* », que dans l'exposé d'Anne Marie VAILLE dans la rencontre de l'OZP de septembre.

Il y a seulement une politique des personnels, dont la logique a été d'élaborer des règles impersonnelles, des barèmes, basés sur l'ancienneté, le grade et la discipline. Le but poursuivi était d'éliminer tout arbitraire et de faire disparaître tout ce qui pourrait ressembler à un « pouvoir patronal » dans le service public, mais la conséquence a été d'éliminer la possibilité de quelque politique que ce soit, au niveau national ou à celui de l'établissement. Comme l'écrit H.HAMON, une GRH suppose que tous les personnels ne sont pas interchangeables.

La gestion des ressources humaines ne se limite pas aux actes de gestion contrôlés par les commissions paritaires : mouvement, notation, promotions etc. mais elle peut englober tout ce qui peut permettre aux enseignants de bien remplir leur mission.

La GRH au niveau national et académique

Le changement que nous demandons est de donner dans la loi d'orientation une base légale et réglementaire à des « arrangements » qui fonctionnent très marginalement. Dans un nombre très limité d'établissements:

-Les équipes de direction seraient constituées à l'initiative des structures d'animation de l'éducation prioritaire.

-Les enseignants seraient affectés sur la base du volontariat et de l'adhésion à un pré-projet. L'extension des procédures PEP IV ou les nominations à caractère prioritaire envisagées par le ministre vont dans ce sens. Il est important que ces dispositions reçoivent une base légale et réglementaire pour que la mise en œuvre de projets ne relève plus de la bonne volonté de commissions paritaires mal informées.

Changer le statut des personnels ou créer un statut alternatif ?

Le rapport THELOT prévoit que le temps de présence dans l'établissement ne sera imposé qu'aux professeurs nouvellement recrutés. Pour contourner une résistance jugée insurmontable, nous préférons le volontariat rattaché à un projet d'établissement.

Le refus prévisible de tout ce qui sera présenté et vécu comme une dégradation du statut ne résulte pas d'un conservatisme indépassable mais tient aussi à un manque de savoir-faire. Idéologiquement, les enseignants sont persuadés très majoritairement que le travail en équipe est aujourd'hui une nécessité, mais, sauf dans l'enseignement professionnel, cette pratique est encore très minoritaire et souvent sans portée. Dans les écoles, la « 27^{ème} heure » a souvent une fonction para-administrative beaucoup plus que d'échanges sur les pratiques et d'élaboration de projets, comme cela était prévu. Il est donc vain d'imposer de nouvelles obligations (même en accordant des contre parties) sans convaincre les personnels de leur bien fondé et c'est en faisant avancer de nouvelles pratiques par le volontariat qu'on peut le mieux y arriver.

Ce statut alternatif échangerait un aménagement des conditions de travail et des obligations de service contre des engagements nouveaux (voir annexe 1 §3). A cette occasion d'ailleurs, on peut envisager de transformer les primes ZEP en diminution des obligations de service.

La GRH dans l'établissement

La gestion des ressources humaines au niveau des établissements est une responsabilité importante des établissements, même s'il existe une tradition tendant à reproduire à ce niveau, les mêmes automatismes, à base d'ancienneté, de hiérarchie par grades et gestion par discipline, comme au niveau national, ce qui conduit par exemple à donner les classes les plus difficiles aux nouveaux.

Cette GRH se manifeste d'abord dans l'affectation des professeurs dans les classes (parallèlement à l'affectation des élèves et à la création de classes homogènes ou hétérogènes), par la désignation des professeurs principaux, par le choix de dispositifs incitant au travail en équipe (tels que les travaux croisés par exemple), en facilitant l'émergence d'équipes, mais aussi par l'action quotidienne qui peut par exemple valoriser la mission éducative des enseignants.

Aujourd'hui, c'est dans certains établissements que l'on rencontre ce qui pourrait le mieux préfigurer une « bonne » GRH. H. HAMON remarque que dans les établissements qui font face aux difficultés dans un contexte défavorable, la cohérence de l'attitude des adultes est la première caractéristique.

Les modifications statutaires envisagées n'ont de chances d'être acceptées que si elles se traduisent par des progrès au niveau de l'établissement. Aussi, il est important d'esquisser comment les 4 ou 8 heures hors temps de classe pourraient être utilisées : pour quelles missions et avec quelles contreparties ?

L'accompagnement

L'accompagnement des professeurs est aujourd'hui recommandé dans tous les rapports proposant des réformes. Mais il est souvent relié à des difficultés particulières et avec l'idée qu'un enseignant maîtrisant son métier ne devrait pas en avoir besoin. La loi d'orientation doit

en faire un droit, une disposition normale, à mettre en œuvre partout mais d'abord dans l'éducation prioritaire.

Les corps d'inspection ne peuvent suffire. R. BALLION remarque : quelles ressources l'éducation nationale consacre-t-elle à l'amélioration de la qualité ? Comparons avec les entreprises de « matière grise » et les ressources qu'elles affectent à l'observation des pratiques, à la formation continue et à l'accompagnement.

Le dispositif suivant peut être proposé : dans les établissements (et d'abord en ZEP) à raison des professeurs pour 20 ou 30, des enseignants seraient, après avoir reçu une formation, déchargés à tiers temps pour écouter et observer leurs collègues, organiser des formations, animer un travail collectif sur les pratiques et l'élaboration de projets. (Ces enseignants « accompagnateurs » feraient ensuite un bon vivier pour des futurs chefs d'établissement capables de jouer un rôle pédagogique.

Ce dispositif dans l'établissement serait complété au niveau académique avec implication de l'IUFM.

Evaluation, promotions, évolution des carrières, passages à d'autres métiers etc.

La GRH recouvre bien d'autres aspects, mais les uns ne sont pas décisifs pour les ZEP et les autres ne nous semblent pas mûrs. Par exemple, le vœu d'une évaluation véritable est bien sûr très important mais sa mise en œuvre pose trop de problèmes non résolus, qui nous emmèneraient loin des préoccupations et des compétences de l'OZP. Une des contraintes d'une véritable GRH est que les enseignants sont des « professionnels » qui jouissent d'une autonomie professionnelle qui ne peuvent être jugés que par leurs pairs. Toutes nos propositions doivent être compatibles avec cette autonomie et même la renforcer.

CONCLUSION : Ce que nous demandons.

- 1) Au niveau académique, des nominations, en particulier pour l'équipe de direction, par volontariat sur la base de l'adhésion à un projet.
- 2) Un statut alternatif au statut national auquel les enseignants adhèreraient par contrat pour une durée limitée. Ces emplois avec un statut alternatif seraient implantés d'abord en ZEP et dans des établissements expérimentaux ou innovants.
- 3) L'accompagnement des personnels dans un dispositif dense et qualifié situé dans les établissements est un droit pour les personnels et une obligation pour l'institution. Il serait mis en place d'abord dans l'éducation prioritaire.

Chapitre 7 – Extraits du texte adopté en avril 2005 et du communiqué du 13 novembre 2005

Extrait du texte adopté par l'OZP en avril 2005

[...]

Ce qui nécessite :

- 1) - un projet mobilisateur fondé sur un diagnostic partagé ;
- 2) - la nomination de personnels volontaires, pouvant se mobiliser autour d'un projet et solidaires de populations « en grande difficulté » ;
- 3) - une équipe de direction mobilisatrice ;
- 4) - du temps pour le travail en équipe accompagné, le suivi des élèves, les relations avec les familles, le partenariat. Les personnels bénéficieraient d'un service aménagé prenant en compte ces objectifs et ces charges ;**

5) - un accompagnement dense des enseignants, implanté dans la zone.

A titre d'exemple, le dispositif suivant d'accompagnement peut être proposé : dans ces territoires, des enseignants, à raison d'un professeur pour vingt, seraient, après avoir reçu une formation, déchargés à tiers temps pour écouter et observer leurs collègues, organiser des formations, animer un travail collectif sur les pratiques et l'élaboration de projets. Ce dispositif dans l'établissement serait complété au niveau académique avec implication de l'IUFM.

- 6) - l'affectation des moyens supplémentaires en priorité aux conditions de développement du travail collectif et du partenariat et à un accompagnement dense des enseignants plutôt qu'à la diminution du nombre d'élèves par classe, déjà réalisée largement. ...»

Extrait du communiqué de l'OZP du 13 novembre 2005

Au moment où le ministre de l'Education nationale s'apprête à redéfinir l'éducation prioritaire, l'OZP demande des mesures beaucoup plus radicales que dans les ZEP actuelles, pour les territoires où l'école a été laissée en déshérence. Ces territoires, peu nombreux, scolarisent entre 3 et 5% des élèves des écoles et collèges publics.

- 1) - Pour l'OZP, la **ressource la plus rare** - plus que les crédits et les postes - ce sont les équipes capables de réussir dans un contexte difficile. La priorité c'est de garantir la présence de telles équipes dans ces territoires que nous proposons d'appeler sites urbains prioritaires en éducation (SUPE).
- 2) - Dans ce dispositif peu étendu, des moyens importants seraient concentrés, mais d'abord pour y donner aux enseignants le moyen de travailler autrement : le service enseignant intégrerait, dans ces territoires, le travail en équipe, le suivi individualisé des élèves et la formation continue.

Gennevilliers, le 13 novembre 2005

Chapitre 8 - Extraits du MANIFESTE POUR L'ÉDUCATION PRIORITAIRE (décembre 2006)

http://www.association-ozp.net/article.php3?id_article=3375

.... 3 - Dans les zones où il n'y a pas de projet local adapté, inter degrés et partenarial, la réduction des effectifs par classe n'entraîne pas à elle seule de progrès décisif, contrairement aux conclusions de certaines études¹. **Des mesures dérogatoires de gestion des ressources humaines sont nécessaires pour garantir la présence, dans les territoires les plus en difficulté, d'équipes capables de travailler collectivement autour d'un projet. Ces équipes ont plus besoin de temps et d'accompagnement que de primes compensant la pénibilité du travail.**

B. Propositions : Retrouver le sens de l'éducation prioritaire

3 - Quels moyens budgétaires pour ces transformations ?

Les moyens budgétaires affectés à l'éducation prioritaire sont destinés à donner aux équipes la capacité de travailler autrement :

- par un effort de formation continue, conçue comme un accompagnement et un échange de pratiques, organisée en liaison avec l'IUFM mais aussi à l'intérieur du réseau ;
- par du temps pour la concertation et l'accompagnement.

Il ne devra pas s'agir de mesures statutaires générales mais de moyens figurant dans la dotation des établissements et gérés par les responsables du réseau. La création de la fonction de professeur référent constitue un progrès important dans l'utilisation des moyens budgétaires.

4 - Le pilotage d'un dispositif dérogatoire.

Sans gestion des ressources humaines, il n'y aura pas d'éducation prioritaire. Il s'agit au minimum d'obtenir que soient affectés dans les réseaux les personnels - IEN, principaux, coordonnateurs et professeurs référents - volontaires, capables d'y développer les pratiques qui ont déjà réussi. Le délégué national et les délégués académiques à l'éducation prioritaire seront chargés de veiller à la qualité des affectations.

.....

Les coordonnateurs seront les correspondants des délégués académiques. Avec les développements de la politique de la Ville, leur rôle sera encore plus essentiel qu'auparavant.

La fonction de **professeur référent** est au centre de la réforme de l'éducation prioritaire. C'est un nouveau métier qui reste à inventer. L'accompagnement des enseignants, l'échange et l'analyse de pratiques, le travail autour de projets, le travail en équipe, la transposition des innovations réussies, tout cela reste encore marginal dans le système éducatif. La condition première de cette invention est que ces personnels soient volontaires pour ce travail et qu'ils travaillent avec des principaux et directeurs - mais aussi des inspecteurs - convaincus de l'utilité de cette nouvelle fonction.

Chapitre 9 – Deux Rencontres de l’OZP

Rencontre n°36 - décembre 2002 : « Les PEP IV (Postes à exigences particulières de 4ème catégorie) » http://www.association-ozp.net/article-imprim.php3?id_article=441

Rencontre n° 51- décembre 2004 : « La gestion des ressources humaines en ZEP », avec Didier Bargas (IGAENR) http://www.association-ozp.net/article.php3?id_article=529

Dossier élaboré par François-Régis Guillaume