

Des repères pour l'action

Le pilotage académique des RAR

Par Odile DENIER, IA-IPR, responsable académique des RAR

Les réseaux « Ambition Réussite » (RAR) ont été créés au printemps 2006. Depuis la rentrée de septembre 2006, l'éducation prioritaire est organisée en réseaux regroupant les écoles maternelles et élémentaires et le collège de rattachement. Chaque réseau est dirigé par un comité exécutif réunissant, autour des pilotes – le principal et l'IEP de la circonscription – le principal adjoint et les directeurs d'école.

À cette organisation de base valable tant pour les Réseaux de Réussite Scolaire (RRS) que pour les Réseaux Ambition Réussite s'ajoutent, pour les RAR, la présence d'un IA-IPR référent et celle de trois enseignants supplémentaires dont la mission, définie par la fiche de poste, s'étend sur les premier et second degrés.

Avec onze RAR, l'académie de Rouen fait partie des « dix académies qui regroupent le plus grand nombre d'établissements relevant de l'éducation prioritaire ». Un IA-IPR a donc été désigné pour « animer localement cette politique d'appui » (BOEN n° 6 du 14 avril 2006).

Ces RAR sont dispersés géographiquement : six au Havre, trois sur l'agglomération Rouen-Elbeuf, un à Evreux et un autre à Val-de-Reuil ; souvent implantés dans les quartiers périphériques des grandes villes de l'académie, ils ont tous en commun le pourcentage très élevé de CSP défavorisées et d'élèves boursiers. Ces écoles et ces collèges relevaient déjà des politiques spécifiques d'aide aux publics défavorisés et sur le terrain, depuis la création des ZEP, de nombreuses actions avaient été entreprises pour accompagner les élèves et étayer leurs apprentissages.

Le développement de la politique académique

Que signifie dans ce cadre « animer une politique académique » ? Cette dernière s'est construite en plusieurs

étapes, avec quelques idées-forces pour structurer et donner du sens aux actions menées.

La première étape a été de mettre les réseaux en état de fonctionner. Cela comportait plusieurs aspects : définir la mission des personnels supplémentaires affectés aux RAR, créer les comités exécutifs, vite appelés « COMEX », organiser la contractualisation avec les autorités académiques, selon les axes définis par la circulaire n° 2006-058 du 30 mars 2006 publiée au BO n° 6 du 14 avril suivant.

Le printemps 2006 a été consacré à l'élaboration d'un projet de réseau et des fiches de poste en vue du recrutement des professeurs supplémentaires généralement appelés, dans l'académie de Rouen, « professeurs référents ». Le choix a été fait de laisser les équipes définir le profil des enseignants souhaités : en effet, les réseaux naissants avaient déjà une expérience passée des projets et actions destinés à lutter contre l'échec scolaire et il est apparu important de s'appuyer sur ce capital d'expérience. Cependant, on peut remarquer que les réseaux, jouant le jeu de l'association entre premier et second degrés et visant les apprentissages de base, ont très souvent recruté un professeur des écoles, un professeur de collège à dominante littéraire et un professeur de collège à dominante scientifique ; ceci n'exclut pas des variantes puisque des enseignants de musique ou d'EPS comptent également parmi les enseignants référents. Tous ont vocation à intervenir au service des élèves tant dans les écoles qu'au collège pour un enrichissement mutuel et une culture partagée.

L'aboutissement de cette réflexion a été la contractualisation réalisée dans le courant de l'année scolaire suivante entre les autorités académiques, le Recteur et l'Inspecteur d'académie, Directeur des Services Départementaux de l'Education nationale d'une part, le réseau représenté par le principal d'autre part. Ce contrat de trois ans définit les cibles à atteindre tant dans les écoles primaires qu'au collège ; il nécessite la répartition équilibrée des moyens affectés (enseignants référents et assistants pédagogiques) entre

les écoles et le collège. À l'achèvement du contrat en juin 2011, ses résultats feront l'objet d'une évaluation interne et externe.

Au niveau académique, cette première étape de mise en place a été l'occasion de définir des axes d'action : le principe de base a été de s'appuyer sur l'expérience des réseaux et sur leur propre responsabilité pour élaborer leur projet et les priorités de leur action ; les réseaux avaient une idée précise de leurs faiblesses et de leurs points d'appui, des projets partagés ou susceptibles de l'être. À ce stade, les efforts de l'IA-IPR chargé d'« animer localement la politique d'appui » ont d'abord consisté, à travers réunions et échanges divers, en une harmonisation des divers documents, fiche de poste et contrat d'objectifs notamment, pour affirmer la philosophie qui les sous-tendait.

Une deuxième étape a alors été abordée : si les RAR ont une existence avérée, comment animer une politique académique pour faire en sorte qu'ils atteignent leurs objectifs tout en leur laissant la responsabilité de leurs stratégies et de leurs choix ? Dans la plupart des réseaux a alors été entamé un travail de liaison entre les niveaux et les degrés : liaison grande section de maternelle / cours préparatoire, liaison cycle 3 / classe de 6^{ème} afin de réduire, voire de supprimer les ruptures inutiles sur le plan des apprentissages et afin de communiquer les outils produits d'un niveau à l'autre. Ce sont les enseignants référents qui ont initié ces échanges, puisque, intervenant dans tous les niveaux de la scolarité obligatoire, ils étaient les vecteurs naturels de diffusion d'une culture commune au sein du réseau.

Un soutien académique a, par ailleurs, été apporté à tous les pilotes qui ont souhaité expérimenter de nouvelles modalités d'organisation au titre de l'article 34 de la loi d'orientation de 2005. Utilisant cette possibilité et en relation avec la cellule Innovation du rectorat, plusieurs réseaux ont tenté des approches nouvelles : rédaction et utilisation d'un bulletin trimestriel interne au collège déclinant les compétences travaillées dans chaque discipline, travail sur les emplois du temps des élèves dans certaines écoles afin de mieux gérer les fins de journée, réorganisation et modification de la durée des cours, échange d'enseignants (autres que référents) entre CM2 et 6^{ème}... Parallèlement, au niveau académique, des rencontres entre les pilotes ou de manière inter-catégorielle, au sein de groupes de travail, ont enrichi la réflexion sur les apports de ces expériences. Les thématiques abordées ont permis une réflexion commune sur le pilotage des réseaux, le rôle des enseignants référents et des assistants pédagogiques, le soutien apporté aux élèves les meilleurs, à côté de l'aide aux élèves en difficulté.

Peu à peu s'est ainsi construite une philosophie partagée : c'est dans la classe qu'il faut agir par la différenciation des pratiques pédagogiques, par le travail sur les compétences, afin de ne pas externaliser le traitement de la difficulté scolaire, puisque l'enseignant en poste est, par définition, celui qui est le plus compétent de tous les intervenants. C'est ainsi que s'est ouverte une troisième étape : les RAR ne doivent pas être l'apanage des seuls pilotes, directeurs d'école et enseignants référents mais ils doivent concerner l'ensemble des enseignants... et les pratiques de classe. C'est alors que, pour les collèges, l'expérience du bulletin trimestriel, acquise par quelques uns des réseaux est apparue comme une piste de travail particulièrement féconde. Ainsi a été entamé le travail piloté par les IA-IPR de chaque discipline avec l'appui de la DIFOR qui a abouti à la rédaction et à l'utilisation d'un bulletin trimestriel fondé sur les compétences dans chaque discipline, bulletin mis en œuvre en 6^{ème} au cours de l'année 2009-2010 dans les RAR de l'académie. Parallèlement, et parce que le niveau du collège est dépourvu d'outils d'évaluation (il n'y a aucune évaluation nationale entre les évaluations du premier degré en français et en mathématiques en CM2 et le DNB), il est apparu utile de réaliser, dans toutes les disciplines, un test fondé sur les compétences au niveau 5^{ème} : inscrit dans la durée, il devrait permettre d'avoir collectivement un regard sur les acquis des élèves des RAR et sur l'évolution des résultats à mi-parcours du collège.

Une réflexion et une politique académique toujours à construire

Après quatre années d'existence, les RAR sont maintenant bien enracinés dans le paysage académique. Si une dynamique est perceptible, si du chemin a été parcouru, il reste cependant beaucoup à faire dans un contexte mouvant du fait des mutations de nombreux acteurs. Ainsi se dessine une « logique floue » du pilotage, fondée sur l'attention aux besoins du terrain et marquée par la nécessité de se donner chaque année un objectif à atteindre, en matière de réflexion commune, d'échange et d'avancée.

À l'heure actuelle, quelques éléments de pilotage se dessinent clairement : le pilotage permet d'indiquer une direction, des priorités, de fédérer les efforts et de les partager. Cette politique académique des RAR, décidée par un comité de pilotage académique sous la responsabilité du Recteur et réunissant les inspecteurs d'académie et leurs adjoints ainsi que l'IA-IPR en charge du dossier définit les grandes orientations et valide les actions entreprises : cette unité du pilotage s'impose à tous, tout en soutenant l'autorité des pilotes des réseaux.

Les IA-IPR sont très présents dans les réseaux sous différentes formes : onze d'entre eux sont IA-IPR référents et sont, en tant que tels, invités lors des réunions de COMEX où ils peuvent être force de proposition. Le travail entrepris sur le bulletin et les tests au collège a permis aux IA-IPR de travailler spécifiquement avec un tiers des enseignants des RAR, à charge pour ces derniers de partager la réflexion avec leurs collègues. S'y ajoutent enfin les inspections (une inspection tous les trois ans demandée par la circulaire de 2006). Les inspecteurs aident ainsi les réseaux à atteindre leurs objectifs et, porteurs de la politique académique, ils contribuent à la faire connaître et à susciter l'adhésion.

Dans les réseaux, IEN et principaux, professeurs des écoles et professeurs des collèges ont appris et apprennent au quotidien à se connaître et à travailler ensemble : le bulletin trimestriel d'une part, le socle commun de connaissances et de compétences d'autre part ont favorisé les échanges et les rendent indispensables.

Après quatre années d'existence, les RAR vont s'appuyer sur leur expérience pour aborder de nouvelles pistes de travail. Au niveau des classes, c'est l'enjeu de l'appropriation du socle commun de connaissances et de compétences et de la réussite des élèves : 100% des élèves doivent pouvoir le valider. C'est aussi l'enjeu pour la mise en cohérence entre les programmes et le socle ainsi que la préparation à la poursuite d'études au lycée pour un maximum d'élèves. Au niveau de l'établissement, quel bilan peut-on dresser des contrats d'objectifs ? Quels sont les progrès en matière d'orientation des élèves au cours de ces dernières années ?

Au niveau académique, les enjeux sont tout aussi importants : articuler, pour le collège, les connaissances et les compétences disciplinaires avec celles du socle commun, pérenniser et stabiliser les contenus du test de 5^{ème} afin que ce dernier devienne un repère utile en termes de pilotage pédagogique dans la classe, dans l'établissement, dans l'académie, étendre le test et le bulletin aux RRS afin de partager la dynamique en cours.

Des progrès ont été faits, mais il ne faut pas relâcher l'effort au service de la réussite de tous les élèves.

Contact : odile.denier@ac-rouen.fr