

Afin d'alimenter ma réflexion je me suis d'abord créé un petit lexique donnant les définitions (pour certaines proposées par moi) des concepts importants et structurants d'un REP+.

“Toute **coopération humaine** à grande échelle qu'il s'agisse d'un état moderne, d'une église médiévale, d'une cité antique ou d'une tribue archaïque s'enracine dans **des mythes communs** qui n'existent que dans l'imagination collective”. Yuval Noah Harari dans le livre Sapiens.

Faire réseau : on « fait réseau » lorsqu'un ensemble d'actions d'ordre éducatif et pédagogique, durables (non ponctuelles), coordonnées, complémentaires, cohérentes et harmonisées ayant pour résultat une modification des pratiques de classe (dans la classe au quotidien et éventuellement de l'organisation de l'école ou de l'établissement), sont mises en oeuvre dans une proportion significative de classes des écoles et du collège du réseau.

Exemple : « Avec cette formation qui concerne l'ensemble des enseignants sur les 4 cycles d'enseignement en MDL (lire, écrire, parler pour apprendre dans toutes les disciplines), on fait réseau ».

Contre-exemple : « Avec mon rallye mathématiques qui n'implique que 3 classes sur les 70 classes du REP, on ne fait pas réseau ».

Pilotage : action quotidienne consistant à organiser, mettre en oeuvre de manière combinée et complémentaire le projet de réseau et le référentiel de l'éducation prioritaire. L'objectif étant de favoriser l'implication de l'ensemble des professeurs dans une réflexion ayant pour but une évolution des pratiques d'enseignement permettant d'atteindre les objectifs fixés lors de la refondation de l'éducation prioritaire. L'IEN, le chef d'établissement ainsi que l'IPR référent sont les pilotes du réseau. Cependant, le pilotage gagnera en efficacité en y associant les directrices et directeurs ainsi que tout enseignant « leader » (voir plus bas, article sur les « enseignants leader »).

Sentiment d'appartenance au réseau: c'est un ressenti personnel et individuel permettant de mesurer l'attachement et la reconnaissance ressentie à l'égard du réseau.

Conscience collective de réseau : c'est une notion qui se rapporte aux croyances, comportements et objets mentaux partagés dans une collectivité. Elle désigne l'ensemble des valeurs communes au sein d'un groupe social, ici d'un REP+.

Communauté : groupe social dont les membres vivent ensemble, ou ont des biens, ou des intérêts communs.

Animer : donner du mouvement, dynamiser, encourager, donner vie à un ouvrage d'esprit.

Coordonner : ordonner, organiser, combiner harmonieusement l'action de plusieurs personnes, projets, actions, afin de leur donner le maximum d'efficacité dans l'accomplissement d'objectifs définis.

Dynamique : volonté individuelle et collective de travailler ensemble avec enthousiasme et engagement pour atteindre des objectifs communs. L'énergie positive collective, le sentiment d'appartenance et la confiance ainsi générés permettent de dépasser les épreuves et problématiques auxquelles il aurait été impossible de faire face individuellement.

Facteur limitant : Un facteur limitant désigne un facteur dont la carence entrave ou empêche le déroulement d'un projet, d'une action, voire même le fonctionnement du réseau selon la loi du minimum (établie par Justus von Liebig en 1840), (Lorsqu'un phénomène biologique dépend de plusieurs facteurs, si l'un d'eux est déficitaire, les autres facteurs sont ramenés à son niveau, affectant ainsi directement le facteur de croissance).

Innovation : invention ou idée qui a trouvé son public et dont la mise en œuvre apporte un progrès.

Masse critique : il faut atteindre une masse critique d'enseignants actifs dans la vie du réseau, c'est à dire un nombre suffisant d'enseignants participant aux événements du réseaux (instances, formations, concertations etc.), afin que les modifications de pratiques engagées par chacun aient une incidence réelle sur les résultats des élèves à tout au long de leur scolarité.

De mon expérience de coordonnateur j'ai retenu quelques principes essentiels au bon fonctionnement d'un réseau.

Principe 1 :

Rassembler le plus souvent possible le maximum de personnels possibles (enseignants, directeurs, personnels médico-sociaux, AED, IEN, chef d'établissement).

Principe 2 :

Les « actions de réseau » devront être un ensemble d'actions d'ordre éducatif et pédagogique, durables (non ponctuelles) coordonnées, cohérentes et harmonisées ayant pour résultat une modification des pratiques de classe (dans la classe au quotidien et éventuellement de l'organisation de l'école ou de l'établissement), sont mises en œuvre dans une proportion significative de classes des écoles et du collège du réseau.

Les « attributs essentiels » d'un projet ou d'une action du réseau sont :

- problématique spécifique de l'éducation prioritaire,
- interdegrés,
- gestes professionnels de classe, en classe,
- concerne la vie scolaire
- actions favorisant l'évolution des pratiques pédagogiques et éducatives,
- sur temps scolaire
- "dans" le référentiel EP

Principe 3 :

Rendre les outils/instances/formations/projets/actions créés ergonomiques : "utiles, utilisables, acceptables".

Principe 4 :

Publier en N-1 le calendrier (formations et événements) du REP+ pour l'année à venir (permettre aux enseignants et directeurs de se projeter dans l'année scolaire suivante et de s'organiser).

Principe 5 :

Avoir une approche centrée sur les "utilisateurs" : toujours partir des besoins des enseignants.

Principe 6 :

Le comité de pilotage doit être au service des enseignants et non l'inverse.

Afin qu'un groupe de personnes constitue un réseau, une communauté, certains principes et actions doivent être mis en œuvre.

Le pilotage d'un REP (voir définition plus haut) consiste à s'assurer que tous les éléments ci-dessous soient concrètement mis en œuvre.

- Il est important que les personnels d'un REP partagent des valeurs communes, des objectifs communs.
- Il est important de développer un sentiment d'appartenance.
- Il est important de faire vivre des événements communs, de favoriser les rencontres, les échanges des épreuves, des expériences, des moments de réussite.
- Il est important de faire produire ou créer des projets, contenus pédagogiques de manière collective
- Il est important de se former ensemble.
- Il est important de s'appuyer sur des leaderships multiples (de les encourager et valoriser).
- Il est important de faire connaître, diffuser tous ces éléments (communication interne/externe)

Retex REP+ Orly (2014 à 2018) :

Quelques actions mises en œuvre dans le REP+ d'Orly (2014-2018) :

Mercredis interdegrés (Innovation)

Une mise en œuvre des priorités 4, 5 et 6 du référentiel de l'éducation prioritaire :

- (4) Favoriser le travail collectif de l'équipe éducative,
- (5) Accueillir, accompagner, soutenir et former les personnels,
- (6) Renforcer le pilotage et l'animation des réseaux,

Lors de la mise en place des REP+ en 2014, les pilotes du REP+ d'Orly ont décidé de questionner toutes les modalités de pilotage jusqu'alors mises en œuvre dans les réseaux d'éducation prioritaire. Il est apparu que les « commissions pédagogiques » traditionnellement organisées dans de nombreux réseaux, si elles pouvaient traiter de sujets importants, ne permettaient pas forcément la mobilisation de l'ensemble des enseignants du réseau. Ces commissions ne permettaient donc pas de faire évoluer suffisamment les pratiques professionnelles de suffisamment d'enseignants du réseau pour impacter positivement de manière significative les résultats des élèves.

Le référentiel éducation prioritaire nous dit : « Ces temps de travail en équipe s'appuient sur des instances existantes (conseil de cycle, conseil-collège,...) auxquelles ils allouent davantage de sens et de forme. **Ils peuvent également prendre des formes nouvelles et donner lieu à une programmation régulière.** Un temps de travail est consacré aux relations entre premier et second degré en appui sur le conseil école/collège. Il porte sur la continuité pédagogique et sur le suivi des élèves ».

Afin de mobiliser l'ensemble des enseignants du REP, les pilotes du réseau ont donc décidé d'organiser des demi-journées interdegrés le mercredi après-midi, réunissant 4 fois par an l'intégralité des enseignants du réseau (de la toute petite section à la 3ème, 12 heures).

L'organisation retenue, selon des modalités différentes (conférences, groupes de travail, plénières, forum...), avait pour objectif de permettre à l'intégralité des enseignants de travailler sur des

problématiques transversales qui concernaient tous les professionnels du réseau (maîtrise de la langue, enseignement explicite, co-éducation, climat scolaire etc.).

Par ces rassemblements importants, réunissant les 145 professionnels du REP+, les objectifs consistant à favoriser le sentiment d'appartenance du réseau et la conscience collective du réseau, ainsi que la mise en œuvre d'une réelle harmonisation des pratiques enseignantes tout au long du parcours de l'élève, devenaient atteignable.

Ces moments se voulaient être des moments de partage participatifs. Ainsi, les compétences de chacun, du plus expérimenté au plus novice des professionnels, furent sollicitées afin que ces moments soient riches, productifs, agréables et motivants.

Ces demi-journées interdegrés permirent de partager les analyses des grandes problématiques du REP+, de mettre en cohérence certaines pratiques professionnelles, d'impulser des actions et projets à partir de diagnostics communs, d'initier des formations locales communes, de construire des outils pédagogiques, de partager des ressources, et de favoriser l'engagement individuel des professeurs dans le travail collectif de réseau.

Ces demi-journées interdegrés nous permettaient de remédier à deux freins : « **la masse critique** » et le « **facteur limitant** ».

Enseignants/directeurs leader du REP+

Partant du principe que 3 pilotes seuls, ne suffisaient pas pour piloter correctement le réseau et impliquer suffisamment de professeurs, les pilotes du REP+ d'Orly se sont appuyés sur des enseignants ou directeurs exerçant une forme de leadership.

Pour Denis Cristol, le leader « *fait autorité, car il a une capacité d'influence, une capacité de vision, une capacité d'entraînement, qui ne lui est pas donnée par son statut, sa connaissance ou son positionnement dans un organigramme, mais par son envie* » ; « *cette envie se partage par sa capacité à augmenter le pouvoir d'agir des autres* » ; « (...) *Il a le **pouvoir de** c'est à dire l'initiative, l'envie, la cohérence que l'on suit, car celui que l'on suit à une forme de sûreté ontologique* »

« Pour Muijs et Harris (2006), le leadership des enseignants est « *la capacité des enseignants à exercer un leadership dans et au-delà de la classe, pour améliorer le processus d'enseignement-apprentissage* ». Ils indiquent cinq dimensions dans le leadership des enseignants, qui s'inscrivent au niveau de l'établissement :

- une culture de partage des décisions prises au niveau de l'établissement ;
- une collaboration avec les autres acteurs de l'établissement ;
- une participation active dans l'établissement ;
- un développement professionnel individuel et par les collègues ;
- un « activisme » qui engage l'enseignant dans l'évolution de l'établissement.

Que font les enseignants leaders ?

Pour Sato et al. (2014), « *Ce qui pousse les enseignants à devenir leaders, est l'envie de s'impliquer davantage dans leur établissement, mais aussi le fait qu'ils pensent que cela peut apporter des opportunités de développement professionnel ou qu'ils identifient des liens spécifiques entre le leadership et leur travail quotidien auprès des élèves* ».

Partant de ces principes, les pilotes institutionnels (IEN, chef d'établissement, IPR référent), ont souhaité donner à la notion de « pilote de réseau », une dimension plus large que celle présentée

dans les textes officiels. Ainsi les directeurs et directrices (à travers des réunions spécifiques), certains enseignants des premier et second degrés ont été très largement associés à la préparation ainsi qu'aux prises de décision lors des instances du réseau.

Cette « intelligence collective » pluridisciplinaire a permis d'impliquer de nombreux professeurs, et de faire émerger de nouvelles idées et projets.

Légitimité des pilotes, collaboration modélisante

Une mise en œuvre des priorités 4, 5 et 6 du référentiel de l'éducation prioritaire :

- (4) Favoriser le travail collectif de l'équipe éducative,
- (5) Accueillir, accompagner, soutenir et former les personnels,
- (6) Renforcer le pilotage et l'animation des réseaux,

La légitimité de l'IEN et du principal en tant que pilotes d'un REP+ repose, aux yeux des enseignants, essentiellement sur deux paramètres : d'une part leur capacité à incarner et organiser le travail interdegrés c'est à dire la manière dont ils collaborent, s'entendent et se reconnaissent mutuellement comme compétents, et d'autre part leur capacité à être reconnus chacun comme pilotes du REP+ par l'intégralité des enseignants du réseau. En d'autres termes, l'IEN doit être reconnu comme pilote par les professeurs du collège et le chef d'établissement doit également être reconnu comme pilote par les enseignants des écoles du réseau (pour un pilotage optimal).

Comment parvenir à cette pleine et entière reconnaissance ? Question difficile mais pas insoluble...

Voici ce qui a été réalisé dans le REP+ d'Orly (trois années scolaires 2014 à 2017) : le principal du réseau (accompagné du coordonnateur REP) a participé en début d'année à certains temps de concertations de toutes les écoles sans l'IEN. Ceci lui a permis de se présenter, de présenter le collège en détail, de faire la connaissance de l'intégralité des enseignants des écoles du REP (maternelles et élémentaires) en dehors des instances ou rencontres formelles du REP+.

L'IEN quant à lui, venait rencontrer l'ensemble des enseignants du collège en salle des professeurs lors de chacune de ses nombreuses visites au collège. Il pouvait ainsi s'entretenir de manière informelle avec eux, faire leur connaissance, s'intéresser aux disciplines enseignées ainsi qu'aux problématiques les préoccupant.

L'IEN permettait au chef d'établissement de communiquer directement par mail avec les directeurs des écoles. La réciprocité était également permise.

Par ces relations de proximité, de confiance, bienveillantes, délibérément visibles, la légitimité des pilotes s'en trouva renforcée, le pilotage du réseau gagna beaucoup en efficacité.

Bref, pour promouvoir et favoriser la collaboration interdegrés entre les enseignants, les pilotes avaient incarné de manière visible cette collaboration écoles/collège essentielle au fonctionnement d'un réseau.

Le REP+, pensé comme une marque ! Ou la dénomination « REP+ » affirmée comme un label de qualité d'enseignement



Même si ce mot est apparu plus tard, le REP+ d'Orly a été pensé comme une marque (un label assumé) dès l'année de préfiguration. En première approximation, le mot "marque" peut sembler inapproprié concernant un REP.

Faisons un petit rappel : une « marque » permet de projeter une identité lisible et différenciante, une image cohérente et valorisante de l'entité, ici un REP+.

Le REP+ en tant que « marque » relève d'une intention stratégique des pilotes : elle traduit la volonté de se positionner. Elle a une fonction repère. Elle construit dans le temps un capital d'image, elle occupe un territoire dans l'imaginaire collectif.

Elle sert à :

- ❑ Identifier (pour les professeurs, les parents, la hiérarchie, les partenaires),
- ❑ Garantir (des moyens financiers, humains, de formations, un pilotage spécifique),
- ❑ Donner du sens (dans toutes les acceptions du terme : **une direction** (ici des objectifs et des pratiques communes à atteindre) et **une signification** (pourquoi travailler ainsi, pourquoi on se fixe ces objectifs),
- ❑ Fédérer (facteur essentiel dans la réussite d'un réseau : le sentiment d'appartenance)
- ❑ Attirer (des professeurs, des formateurs, des chercheurs, des élèves, des familles, des partenaires...)
- ❑ Valoriser (le travail individuel et collectif, la mise en oeuvre locale d'une politique d'éducation prioritaire nationale, pour rendre compte et montrer que « ça marche et ça produit des progrès réels »)

La marque « REP+ » produit du sens : sa raison d'être, proposer un point de vue original et spécifique sur un ensemble de problématiques (ici les problématiques de l'éducation prioritaire).

Ses atouts : ses savoir-faire, ses professeurs, son organisation, ses moyens, ses points de différence dans son environnement.

La marque projette le REP+ vers l'avenir, en apportant un fil conducteur pour l'action.

Conseil des parents élus (innovation)

Deux fois par an, réunion des parents élus du réseau (de la PS à la 3ème), pour évoquer avec eux la vie du réseau, les moyens, les formations, les problématiques.

Animé par les pilotes et le coordonnateur.

Entretiens individuels coordonnateurs/professeurs

Si l'on demande à des enseignants de REP (ou même parfois/souvent à des pilotes...) de définir ce qu'est le travail, la mission d'un coordonnateur, il arrive (très)souvent qu'ils ne puissent répondre à cette question. Par ailleurs pour beaucoup des personnels d'un REP, coordonnateurs et pilotes compris, la mission d'un coordonnateur apparaît comme très floue (voir aussi article IFE : « Coordonnateur EP, les résultats de l'enquête » <https://bit.ly/2xAG7uk>).

Conscient que cette problématique pouvait avoir un impact négatif sur l'action du coordonnateur et donc la mise en oeuvre de certains projet mais aussi sur l'implication des professeurs dans le REP, le coordonnateur du REP+ d'Orly a organisé (avec l'autorisation des pilotes) une série d'entretiens individuels avec des professeurs du REP+.

Ces entretiens individuels avaient plusieurs objectifs :

- expliciter clairement ce qu'est un réseau d'éducation prioritaire,
- expliciter clairement le rôle et les missions du coordonnateur de réseau,
- faire connaissance afin de créer une relation professionnelle de qualité (reconnaissance mutuelle et confiance), base essentielle de tout le travail du réseau,
- Identifier les compétences, les initiatives particulières des professeurs qui pourraient participer à l'animation, aux projets du réseau,
- faire émerger les besoins individuels de formation

Les entretiens individuels ont permis, de manière simple, de lever les malentendus, de nouer des collaborations fructueuses et d'impliquer un grand nombre de professeurs dans l'animation du réseau.

Ateliers d'intégration

Trois temps entre la rentrée de septembre et les vacances de la Toussaint.

- 1) Accueil institutionnel par les pilotes (plus coordonnateur)
 - Professeurs des Premiers et seconds degrés,
 - Au cours des deux premières semaines suivant la rentrée,
 - Plénière en trois temps (plutôt format descendant, questions/réponses pratiques) :
 - Historique de l'éducation prioritaire,
 - Historique du réseau d'Orly, présentation du territoire,
 - Planning de l'année
- 2) 2 séances d'intégration (coordonnateur).
 - Professeurs des premiers et seconds degrés,
 - Initier un sentiment d'appartenance,
 - Permettre aux nouveaux professeurs de faire connaissance et d'être plongés directement dans l'interdégrés
 - Faire travailler les nouveaux enseignants sur la notion de travail de réseau
 - Faire travailler les nouveaux enseignants sur la gestion de classe

Ces trois temps d'accueil des nouveaux enseignants ont permis d'intégrer très rapidement les nouveaux enseignants en leur montrant que travailler dans un REP+ avait une signification affirmée et très concrète.

Le présentation du planning de l'année leur permettait de se projeter dans un futur assez balisé se voulant rassurant.

Formation des directrices et directeurs à la DSDEN

Afin de soutenir et d'accompagner l'action des directeurs comme pilotes pédagogiques de leurs écoles et co-pilotes actifs du réseau, des sessions de formations spécifiques ont été organisées à leur attention.

Thème des formations :

- Le référentiel de l'éducation prioritaire
- Conduite de réunion
- Autorité fonctionnel du directeur
- L'éducation prioritaire et la politique de la ville en France
- Coopération avec les partenaires
- Sociologie du territoire du REP+ d'Orly
- Spécificité du directeur en REP+
- Protection de la petite enfance

Ces formations étaient organisées à la DSDEN du Val-de-Marne. A chaque début de formation, la DASEN, le DASEN adjoint en charge de l'éducation prioritaire ou l'IEN-A intervenaient pour faire l'introduction de la session de travail.

Ces interventions permettaient d'une part à tous ces acteurs de se connaître pour mieux collaborer et d'autre part de reconnaître officiellement le rôle spécifique crucial des directeurs en REP+ comme co-pilotes.

Une mise en œuvre des priorités 1, 4, 5 et 6 du référentiel de l'éducation prioritaire.

- (1) Garantir l'acquisition du « Lire, écrire, parler » et enseigner plus explicitement les compétences que l'école requiert pour assurer la maîtrise du socle commun.
- (4) Favoriser le travail collectif de l'équipe éducative.
- (5) Accueillir, accompagner, soutenir et former les personnels.
- (6) Renforcer le pilotage et l'animation des réseaux.

Formation MDL interdegrés en REP+ à Orly :

Partant du principe qu'il est déterminant pour faire progresser l'ensemble des élèves d'un REP que l'ensemble des enseignants d'un réseau harmonisent leurs pratiques, le plan de formation du réseau prévoyait une formation en maîtrise de la langue pour tous les enseignants du réseau, de la toute petite section à la troisième.

Notre problématique était alors la suivante :

Comment faire pour que cette formation, destinée à tous les enseignants du réseau, bénéficie le plus rapidement possible à tous les élèves ?

(Ou comment harmoniser les pratiques d'un réseau d'éducation prioritaire en maîtrise de la langue pour faire progresser tous les élèves ?)

Nous avons mis en œuvre deux dispositifs complémentaires :

Le premier dispositif visait à créer un outil qui permette de mettre en place les mêmes gestes professionnels chez tous les enseignants du réseau et de ce fait, d'instaurer chez ces derniers une culture professionnelle commune en maîtrise de la langue.

Notre objectif était que les 2230 élèves du réseau Desnos améliorent significativement durant leur scolarité leurs compétences en maîtrise de la langue, grâce à une harmonisation et une cohérence des pratiques des enseignants du réseau.

Dans un premier temps, chaque cycle du réseau a établi en formation un vade-mecum des gestes professionnels en maîtrise de la langue, recueil de gestes que l'enseignant devait mettre en place pour travailler la maîtrise de la langue avec ses élèves.

Dans un second temps, une fois toutes les formations de cycle achevées, une demi-journée de travail interdegrés réunissant l'ensemble des enseignants du réseau de la toute petite section à la troisième (125 personnes) fut organisée. A cette occasion, un vade-mecum de réseau ([cliquez ici pour y accéder](#)) fut rédigé afin de regrouper, condenser, prioriser ces gestes. Ce vade-mecum intégrait également des affichages. Chaque professeur du réseau était invité à se les approprier et à les installer dans sa classe (ce qui fut fait pour la grande majorité des classes de la TPS à la 3ème).