

Réseaux, pilotage, partenaires. Comment travailler ensemble ?

Animateur : Didier Bargas (IGAENR)

Cet atelier a été l'occasion d'une discussion animée autour de la notion de partenariat, un thème qui revient très fréquemment dans les débats externes ou internes de l'OZP.

En complément, nous renvoyons au compte rendu de la journée du 5 mai 2001 qui lui avait été en grande partie consacré et qui comprenait une conférence et 4 ateliers.

- Le partenariat : histoire et essai de définition, par Corinne Mérini, IUFM de Versailles. (6 p.)
- Partenariat et ville (3 p.)
- Partenariat et culture (2 p.)
- Partenariat et familles (5 p.)
- Partenariat et évaluation (4 p.)
- Synthèse des travaux d'atelier sur le partenariat (4 p.)

<http://www.association-ozp.net/spip.php?article63>

Francine Best (IGEN honoraire) parle de son expérience d'élue à Hérouville-Saint-Clair (Eure) où elle avait pu voir fonctionner un réseau dans un environnement précis et conçu comme support structurel de l'action éducative et non pas seulement dans le cadre d'une animation passagère. Il faudrait trouver un nom pour désigner cette réalité et cette distinction.

Le principal d'un collège RAR de Vénissieux (Rhône) craint l'empilage de ces dispositifs qui devraient être regroupés autour d'un territoire ZUS (mais pas d'un CUCS) et centrés sur le projet de réussite éducative comme le suggère le rapport de la Cour des comptes. On ne peut penser l'action éducative qu'en terme de territoire et il faut assurer à celui-ci à la fois cohérence et porosité.

Le principal d'un autre collège RAR décrit le quartier de Duchère (Lyon 9^{ème}) où il exerce. Le RAR a développé une très bonne collaboration avec le PRE de la ville de Lyon, mais sans aucune obligation institutionnelle. Cela fonctionne avec les crédits du PRE mais le collège pouvait refuser.

Dans son RAR, le pilotage partagé n'a pas vraiment changé les pratiques mais a fait avancer les choses.

Une politique urbaine devrait s'appuyer sur une agglomération. La cohérence des dispositifs est plus importante que la cohérence des cartes, ajoute-t-il en précisant que son collège collectionne les étiquettes : RAR, plan violence, établissement sensible...

Arnold Bac, membre du CA de l'OZP et élu, pointe quelques faiblesses de la politique territoriale.

Trop de choses ne dépendent que de bonnes volontés. Il faut une formalisation reposant sur de véritables projets éducatifs territoriaux.

Cela fait 25 ans qu'on dénonce l'empilage et le millefeuille et chaque ministère continue à faire son propre dispositif. Et pourtant les dispositifs ne devraient être que des outils au service des territoires et non pas surtout une source de subventions.

Une coordonnatrice d'éducation prioritaire en Guadeloupe souligne combien la nomination d'une coordinatrice de la réussite éducative a permis un travail vraiment partenarial et efficace.

Didier Bargas, inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR), partage ce point de vue «en tant que militant et membre du bureau de l'OZP». Mais, «en tant qu'inspecteur général», l'action éducative territoriale ne lui paraît pas une question de carte mais de légitimité.

Dans le primaire, la liaison entre l'école et la commune lui semble normale mais, dans le secondaire, c'est très différent et « l'Education nationale ne doit pas tomber sous la coupe du conseil général .» Bien souvent, les représentants de l'Education nationale ne font que de la présence dans les réunions autour du PRE et, selon lui, l'intérêt manifesté par les collectivités territoriales révèle aussi une volonté d'aller au-delà des compétences que la loi leur confère. Il conclut en soulignant qu'il y a suffisamment de problèmes importants à régler dans l'Education nationale et que le partenariat, certes utile, notamment en éducation prioritaire, n'est pas la priorité.

Arnold Bac : Lors des Assises de l'éducation prioritaire, j'ai entendu des enseignants à côté de moi dire : « Tout cet argent que Bartolone [alors secrétaire d'Etat à La Ville, ndlr] distribue, nous, on saurait bien quoi en faire.»

Le partenariat passe pour prendre beaucoup de temps mais cette démarche est constitutive des ZEP depuis leur création par Alain Savary en 1981. L'éducation prioritaire repose dès l'origine sur l'idée de projet territorial. Va-t-on y renoncer ? Les collectivités territoriales n'ont aucune envie de gérer les enseignants. Elles sont simplement sensibles à l'échec des enfants du territoire. Ce qu'elles demandent, c'est un vrai partenariat et non d'être considérées comme des supplétifs...

Un coordonnateur de ZEP à Lille : Chez nous, le partenariat fonctionne bien : on échange des pratiques et chacun participe. Par exemple, un agent de liaison sociale a été embauché dans le cadre du dispositif de réussite éducative pour s'occuper dans le quartier des jeunes de 16-25 ans qui sont à la rue.

Un autre membre du CA de l'OZP fait un retour historique et rappelle que la notion de territoire et le terme de ZEP ont quasiment disparu depuis plusieurs années du vocabulaire officiel de la politique ministérielle. Les premiers réseaux (REP) ont été créés, juxtaposés aux ZEP, lors de la relance de 1990 pour constituer l'«éducation prioritaire». Mais, avec Gilles de Robien, une « politique d'établissement » s'est officiellement substituée aux politiques de zone, et ce terme a disparu avec la circulaire de création des RAR et RRS. Cette tendance s'est accentuée avec Nicolas Sarkozy qui a mis en avant une politique d'éducation centrée sur le mérite individuel et l'extraction des élites des quartiers, qui reste encore la philosophie avouée du volet éducatif du plan banlieues.

Autre marque de cette évolution : la seule liste officielle publiée (et mise à jour chaque année) est celle des collèges RAR, et non pas celle des Réseaux Ambition Réussite (RAR).

Une militante associative de Prisme distingue plusieurs types de partenariat :

- Les grandes réunions institutionnelles autour de l'inspecteur d'académie ou du préfet, avec des enjeux (financiers, pour les associations) ou sans enjeux (pour les ministères)
 - Les liaisons locales. Mais on constate sur le terrain qu'il n'y a pas de lien entre le PRE et le PPRE ni entre l'accompagnement éducatif et le PRE.-
 - Le partenariat géographique. A Argenteuil (Val-d'Oise) qui est au carrefour de quatre départements, il n'y pas de coordination entre ces départements.
- Les partenaires parfois peuvent renforcer la ghettoïsation.

A ce niveau de l'atelier, la parole est laissée, comme cela avait été proposé par les organisateurs aux participants, à *Alain Constantidinis*, militant des CEMEA et de la FCPE, et membre du CA de l'OZP, qui présente une expérience positive de partenariat à L'Hayë-les-Roses (Val-de-Marne) **Voir le texte de l'intervention en bas de ce compte rendu.**

Les parents sont-ils partenaires ?

Non, est-il répondu. Ils sont officiellement membres de la « communauté éducative ». Cependant, *un principal* de RAR souligne que l'ouverture de l'école aux parents fonctionne assez bien dans le primaire mais que, dès le collège, les parents cessent de participer à la vie scolaire. L'information écrite ne donne aucun résultat. Mais l'information orale donnée par une personne recrutée dans le cadre de la réussite éducative a permis de faire revenir régulièrement aux réunions une cinquantaine de parents.

Un instance de veille qui fonctionne bien en partenariat et en pleine cohérence territoriale est le CLSPD (conseil local de prévention de la délinquance).

Un ancien responsable de la DEPP rappelle que le partenariat ne concerne pas que les aspects éducatifs mais aussi les transports, le logement, etc., et que la question du leadership se pose dans tous les cas de figure : préfet, conseil général...

Il estime que les débats sur le partenariat sont souvent difficiles car ce terme recouvre deux réalités bien différentes : le partenariat local et le partenariat institutionnel, plus politique et national.

Didier Bargas : Le service public doit-il cesser d'être national ?

Un participant : Il est vrai que le mot d'ordre idéologique actuel de priorité à l'autonomie n'est pas sans danger.

Arnold Bac : Un service public national suppose un Etat régulateur mais l'Etat est-il encore en situation de jouer ce rôle ?

L'éducation prioritaire a été précurseur en ce domaine en prônant la mobilisation des territoires. Le partenariat se met en place partout, y compris là où il n'y a pas de problèmes cruciaux ni urgents à régler, par exemple entre les lycées et les régions.

Le problème du leadership peut se régler par la formule du copilotage ou par celle d'un chef de file provisoire si le projet est limité dans le temps.

Compte rendu rédigé par Jean-Paul Tauvel, membre du bureau de l'OZP

DOCUMENT ANNEXE

LE RESEAU DES PARTENAIRES LOCAUX DE L'HAY-LES-ROSES (94)

AUTOUR DU COLLEGE EUGENE CHEVREUL ET DES ECOLES DE LA ZEP.

Origine du projet

A l'origine du projet se trouve la rencontre d'une mère d'élèves (FCPE), urbaniste de formation à la forte personnalité, avec un maire adjoint à la scolarité, Pierre Coilbault, décidé à soutenir une initiative de projet structuré, pour faire face à un besoin reconnu en matière de réussite scolaire.

La démarche de Nelly Bitar est la suivante : elle habite à 100m du collège réputé « mauvais » de la commune, mais elle croit à l'Ecole Publique, laïque et républicaine, et à l'égalité des chances, si l'on s'en préoccupe. En conséquence, plutôt que d'inscrire ses enfants dans un autre établissement (dérogation ou privé), elle décide de faire son possible pour améliorer les choses sur place, en particulier pour les élèves habitant les grands ensembles entourant le collège et, en majorité, « issus de la diversité ».

L'accompagnement scolaire

Dès la rentrée 98, elle lance avec soutien de la mairie « l'accompagnement scolaire », dont elle prend la direction. L'accompagnement fonctionne sur trois sites répartis dans la commune. 3 emplois jeunes sont créés, qui passeront à 5 par la suite, des bénévoles sont recrutés, au nombre de 70, pour prendre en charge 200 écoliers (1h30 deux fois par semaine) ainsi que 120 collégiens (1h30 ou 2h le mercredi après midi), avec des ateliers de rattrapage pendant les vacances scolaires pour ceux qui le souhaitent.

En parallèle sera lancée, par la même équipe plus une personne, l'Association ASPIR, au profit des mamans non francophones, avec des ateliers sociolinguistiques destinés à les familiariser avec la langue, les codes de l'école et des administrations, la vie sociale et culturelle en France, etc. Depuis l'an dernier, ces ateliers ont lieu au collège, dans « l'Espace parents » qui s'y est ouvert, ce qui est un net progrès.

Dès sa création, l'accompagnement scolaire, devenu « accompagnement à la scolarité », a joué un rôle important de médiation dans la résolution des tensions entre les familles et les établissements scolaires,

Mise en place du réseau des partenaires

Le réseau des partenaires locaux s'est mis en place progressivement à la rentrée 2000, une fois les liaisons avec les écoles et le collège bien établies dans une relation de confiance mutuelle, (et à l'occasion, les liaisons écoles-collège renforcées via l'accompagnement). Son objectif était de proposer aux autres partenaires concernés par les problèmes éducatifs, sociaux, administratifs, et économiques des jeunes et de leurs familles, des réunions régulières, sur une matinée, 5 ou 6 fois au cours de l'année scolaire.

Les partenaires présents aux réunions sont, outre les responsables de l'accompagnement à la scolarité, 2 maires adjoints, la chef de projet Politique de la Ville, la responsable du CCAS, la principale du collège, les directrices des 4 écoles primaires et des 3 maternelles de la ZEP, les responsables du PRE, le RASED, la CAF, le CIO, le Pôle Emploi, la Mission Locale, la Mission Générale d'Insertion, les bailleurs sociaux, (Immobilier 3F, OGIF-APES), le centre socioculturel AVARA, ESPOIR (animateurs-éducateurs de rue), l'ASPIR, l'AERA (soutien psy aux ados), les FRANCAS 94, Rédige Assistance, Espace Des Solidarités 94.

Ces réunions permettent aux responsables exerçant sur le territoire de la commune de se rencontrer, se connaître et de pouvoir se contacter entre ces réunions si nécessaire. Chacun

vient y exposer ses projets, offrir sa coopération aux projets des autres, dire parfois aussi ses problèmes, dans l'optique de sensibiliser les autres acteurs du territoire et d'amorcer des solutions.

La dynamique d'un projet et d'un réseau

Le lancement d'un Programme de Réussite Educative, en novembre 2005 a largement bénéficié de la dynamique du réseau, dont on peut dire qu'elle a été déterminante dans les actions mises en place.

A la rentrée 2008, si le collège E. Chevreul a été le seul dans l'académie à devenir expérimental, sur les 6 auxquels cela a été proposé au départ. Outre la détermination de la principale et l'engagement d'un certain nombre d'enseignants (souvent jeunes), la présence du réseau comme appui extérieur aux actions mises en œuvre dans l'établissement a encouragé et soutenu les équipes éducatives.

Au fil des ans, l'accompagnement à la scolarité, en gagnant la confiance des familles, a pu étendre son rôle de médiation au-delà du champ scolaire, auprès des prestataires auxquels elles ont à faire, via le réseau des partenaires locaux.

Une des forces de ce réseau est de n'être pas institutionnalisé, pas de hiérarchie entre les membres, pas de pesanteurs routinières, la parole est libre, les informations circulent, des liens se créent. Au début, certaines mutations faisaient craindre un affaiblissement de l'efficacité du groupe. En fait, l'arrivant(e) apprécie d'être d'emblée mis(e) en contact avec l'ensemble des acteurs du territoire, en direction des enfants, des jeunes et des familles et s'intègre très vite au groupe, ce qui facilite sa propre insertion professionnelle.

Une des leçons de ce parcours est que, lorsqu'un projet utile et cohérent est mis sur pied et qu'une dynamique est créée autour, on trouve les moyens de le mettre en route, et de le poursuivre.

Qu'apporte le réseau à chacun ?

A chaque dernière réunion de l'année scolaire, la question est posée aux partenaires : que vous apporte la participation au réseau ?

Voici quelques réponses figurant dans le compte rendu de la réunion du 4 juin 2009 (chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu, avec liste des présents et excusés).

- Pour le maire adjoint à la jeunesse, citoyenneté et intégration, ce réseau n'est pas un réseau formel, mais de travail et de réflexion. Il s'agit d'un moment privilégié où chacun peut se poser et discuter avec les autres.
- Pour les écoles, ce réseau permet de mieux connaître les institutions du quartier et d'échanger. Ces réunions leur offrent une ouverture sur l'extérieur qui n'existerait pas autrement.
- Pour la Mission locale, ce réseau permet d'avoir une vision globale de ce qui se passe sur la commune. Elle déplore que ce genre de réseau n'existe pas sur les autres communes.
- Pour la Caisse d'Allocations Familiales, ce réseau est un groupe singulier par rapport aux autres communes, il facilite la prise en charge des habitants. La présence de l'Education Nationale est vraiment appréciée.
- Pour la principale du collège, ce réseau lui a permis de connaître les partenaires, les quartiers, et le fonctionnement de la ville.

Alain Constantinidis constantinidis.alain@free.fr