

Table ronde

LE RESEAU DANS LA VILLE

Animateur :

Bernard Bier, sociologue

Participants :

Marc Bablet, chef de projet pour l'éducation prioritaire auprès de la DGESCO ;

Olivier Klein, maire de Clichy-sous-Bois (Seine-Saint-Denis) ;

Brigitte D'Agostini, chargée de mission Réussite éducative à la Ville d'Orly, ancienne coordonnatrice d'éducation prioritaire

L'animateur demande aux trois participants d'indiquer brièvement leur fonction et leur rôle au sein des réseaux de leur territoire.

Olivier Klein a été professeur de physique puis principal de collège en même temps que maire-adjoint de Clichy pendant quinze ans avant de succéder à Claude Dilain, élu sénateur. Sa ville est la première ou la seconde dans la liste des communes les plus pauvres de France. Elle a connu tous les dispositifs. Actuellement, nous avons en cours un contrat éducatif local partagé.

« Nous envisageons la réussite scolaire au sens large et avons des échanges quotidiens avec tous les acteurs. Dans le cadre du projet ZEP-Musées, qui concerne toutes les écoles de la ville mais aussi les centres de loisirs, une exposition a été inaugurée en présence de tous les directeurs d'école. L'action culturelle en direction des publics scolaires ne peut être que partagée. »

Brigitte d'Agostini est depuis 2012 chargée de mission pour la réussite éducative auprès de la ville d'Orly. Auparavant elle était coordonnatrice d'éducation prioritaire dans la même ville. Orly comprend un réseau en Eclair, un en RRS et également un réseau PRE. Toutes les écoles de la ville, sauf trois, sont en éducation prioritaire.

Ma mission est de développer la réussite éducative et je constate aujourd'hui, la volonté de travailler ensemble, de rompre l'isolement. Toutes les actions que nous avons mises en place cette année trouvent un écho favorable dans les différents services d'une ville.

Marc Bablet (*qui est déjà intervenu le matin pour représenter le ministère.*)

« Quand j'étais IEN dans le XIX^e à Paris, j'ai été souvent amené à poser la question : Qu'est-ce qu'un réseau d'écoles ? Qu'est-ce que cela inclut comme dispositifs complémentaires, garderies, études ?

Les réseaux ne sont pas identiques partout et sont très dépendants du bâti des écoles, des flux de population, et bien sûr des moyens financiers des communes,

Le réseau, c'est aussi l'articulation interne des écoles et du collège dans le quartier. Mais le fait que la carte de l'éducation prioritaire soit établie à partir d'un collège pose problème et amène parfois à faire entrer dans le réseau des écoles qui, de par leur composition sociale, ne devraient pas y être.

Il y a aussi les réseaux Ecole-Culture : les ressources culturelles diffèrent énormément d'un endroit à l'autre et les zones rurales ou les quartiers urbains isolés sont très démunis en ce domaine.

D'autres réseaux dont on parle moins sont essentiels ; celui du soin, celui des loisirs, lui

aussi très contrasté.

Quand j'étais IA adjoint en Seine-Seine-Denis, j'ai voulu créer un réseau avec la ville de Saint-Denis. J'ai limité la thématique à la lutte contre le décrochage au niveau du collège, ce qui a impliqué également le Conseil général. Il s'est agi d'abord d'avoir une conception commune de ce que l'on croyait pouvoir faire et d'organiser la concertation.

Les résultats ont été variables dans le temps et dans l'espace (« pas toujours et pas partout »). Il faut s'en tenir au plan de travail car d'autres problématiques interfèrent et risquent de nous faire sortir du sujet.

Les résultats dépendent aussi des personnes - même si on cherche à se professionnaliser -, du niveau de formation des élus et de tous les acteurs.»

Bernard Bier pose alors la question du pilotage.

« Dans ces conditions, l'élément permanent, le rassembleur, celui qui a la possibilité de prendre en compte ce que fait l'enfant à partir de 7 heures du matin, n'est-il pas le maire ? »

Olivier Klein : le pilotage doit être partagé mais le personnel des collectivités est relativement stable, ce qui n'est pas le cas dans l'Education nationale où le turn-over est important. La stabilité est particulièrement nécessaire au niveau des personnels de direction et des CPE. Il est essentiel, en cas de mutation, d'assurer les transitions et d'éviter les ruptures. Dans ma ville, un principal particulièrement actif va partir. La continuité sera-t-elle assurée ? »

Brigitte d'Agostini : Mettre en place un projet qui rassemble les différents acteurs d'un territoire nécessite un pilotage ou une gouvernance fort. Le pilote ou le comité de pilotage garantit que chaque projet prend sa place dans un ensemble mais, si on ne prend en compte que cet aspect et si on ne fait que juxtaposer des projets et des actions, on réduit sensiblement l'efficacité de l'action.

En revanche, si on s'entend sur les fondamentaux (la conception de l'éducation, les valeurs), si on s'écoute, si on se respecte, si on apprend à se connaître, à se reconnaître et à faire tomber les méfiances réciproques, on sera amené alors à mettre du sens et de la cohérence dans des projets partagés. À entrer dans l'action sans s'être mis d'accord sur les objectifs et les enjeux, sur le sens de l'éducation et de l'action, on risque de ne pas permettre ce changement voulu et de rester uniquement sur le technico-pratique.

Bernard Bier : La cohérence de l'action, la cohérence des objectifs pédagogiques et pas seulement celle des tuyaux, ne repose-t-elle pas sur la notion de territoire ou d'espace éducatifs ? Or, il existe en France une traditionnelle suprématie de l'Ecole sur les autres institutions. Dans d'autres pays, il n'y a pas la même séparation que chez nous entre l'éducation formelle et l'éducation informelle. Comment établir une véritable complémentarité entre ces deux espaces ? L'inégalité éducative ne se joue pas qu'à l'école.

Olivier Klein : J'ai commencé cette matinée [*cette table ronde a commencé à 14h, ndlr*] en rencontrant les animateurs des centres de loisirs de l'été : j'ai insisté sur le fait que leur mission ne se limitait pas à s'occuper des enfants mais aussi à veiller à l'accueil des parents. Ensuite j'ai participé à un conseil d'école, où hélas aucun parent n'était présent. Puis je me suis rendu à une kermesse locale où j'ai rencontré des enfants et des parents.

Il est essentiel d'associer les parents aux actions menées et sur ce point, je constate que de grands progrès ont été faits.

La réussite des enfants demande que l'on soit exigeant avec eux tout en passant par la notion de plaisir. La valorisation des enfants est un objectif fondamental qui concerne tous les acteurs.

Bernard Bier : Quelle place tient le centre de loisirs dans votre réflexion commune ?

Olivier Klein : Il n'y a pas de lieu central de réflexion. A Clichy, les centres de loisirs sont

municipaux. Avec la modification des rythmes scolaires, ils vont davantage entrer dans les écoles. Une directrice d'école est inquiète à l'idée que les animateurs laissent les enfants courir partout, ce qui pourrait compliquer l'organisation du ménage. Comme la moitié des animateurs sont des vacataires (titulaires du BAFA); nous organisons pour eux des stages pendant les week-ends

Concilier les points de vue des uns et des autres n'est pas toujours simple dans les collectivités.

Brigitte D'Agostini : Nous sommes deux personnes à travailler sur le programme de réussite éducative. Lorsque nous avons proposé ce projet expérimental de territoire sur un des quartiers les plus défavorisés de la ville, nous avons rassemblé dans un premier temps les acteurs du premier cercle, c'est-à-dire l'Éducation nationale, la direction du service Enfance et celle du service Jeunesse (qui a choisi de faire de la prévention et intervient donc sur des enfants de 6 à 10 ans.)

Nous avons associé les directions à la réflexion, défini les besoins des enfants et des familles collectivement pour proposer des actions. Bien que les différents acteurs se connaissent, il faut du temps pour parvenir à travailler réellement ensemble et proposer des actions convergentes et cohérentes. En cette fin d'année, pour préparer la rentrée prochaine, d'autres acteurs ont rejoint le projet comme les bibliothécaires et les ludothécaires.

Il faut également réfléchir à la gestion des animateurs, à leur recrutement, puis à leur formation, qui est extrêmement importante. Mais former des personnels qui ne vont pas rester sur la ville n'a pas de sens. C'est la même chose pour les enseignants, ils ont besoin de formation, d'espaces de rencontres pour apprendre à se connaître

Marc Bablet : La force des cultures professionnelles est en effet une tradition française et il n'est pas toujours facile d'assurer une cohérence entre elles.

Dans les établissements, la continuité pédagogique est lourde à gérer : beaucoup de principaux de collèges ne restent que trois ans. C'est la même difficulté quand c'est un enseignant particulièrement investi qui s'en va.

L'estime de soi des élèves, qui est un élément important de la réussite, relève aussi de la façon dont est gérée l'évaluation dans l'établissement ou l'école. Il est nécessaire de rapprocher les cultures professionnelles et de mutualiser les actions. Cela fait grogner mais il existe un lien étroit par exemple entre la petite enfance, la protection de l'enfance et la prévention du décrochage. Autres exemple ; pourquoi les maires ne viendraient-ils pas aux réunions des comités exécutifs ? Les CESC (Comités d'éducation à la santé et à la citoyenneté) sont eux aussi un lieu commun de réflexion. Attention cependant à ne pas multiplier les instances et les réunions, ce qui a souvent été le piège du partenariat.

Marc Bablet signale le numéro sur 'l'Ecole et les réseaux », de la revue Administration & Education, 136, déc. 2012. (1)

Bernard Bier conclut en suggérant que le socle commun puisse être le lieu où l'on travaille ensemble.

Débat

Un principal en ECLAIR souligne la charge que représente la gestion ou la participation aux différents dispositifs : Education prioritaire, CUCS, programme de réussite éducative...

Un autre insiste sur l'exigence d'humilité dans le partenariat, ce qui n'est pas toujours évident dans l'Education nationale, ajoute-il. .

Marc Bablet reconnaît cette exigence mais estime en même temps que les partenaires peuvent être aussi parfois des adversaires. Chacun doit être fort dans son domaine, sinon, on risque de se faire instrumentaliser.

Un principal confirme l'importance du problème de la stabilité des personnels et regrette

qu'avec ECLAIR on soit resté au milieu du gué en ce qui concerne le profilage des postes. Puisque ECLAIR est de toute façon un dispositif dérogatoire, il faut aller jusqu'au bout.

Olivier Klein souligne la grande différence existant sur ce point entre le primaire, où la stabilité est plus grande, et le secondaire.

Bruno Mer, secrétaire national au SNES, a travaillé vingt ans en ZEP, notamment au Val-Fourré (Mantes-la-Jolie) : Il souligne qu'il s'agit d'abord de respecter les compétences de chacun. Le profilage des postes a été, selon lui, un échec cuisant au niveau national. La meilleure manière d'augmenter la stabilité des personnels en les incitant à rester est d'améliorer les conditions de travail.

Didier Bargas, ex-IGAENR, depuis peu à la retraite, estime que dans ses nombreuses visites en éducation prioritaire, il n'a guère constaté de mutualisation ni de solidarité entre les établissements. C'est le « chacun pour soi ». Par exemple, on se débarrasse des élèves perturbateurs en les envoyant dans les établissements déjà en grande difficulté. C'est bien de développer le partenariat avec l'extérieur, mais il faudrait commencer par l'assurer à l'intérieur de l'Education nationale.

Marc Bablet renvoie sur ce point à un article de Catherine Moisan dans le numéro d'*Administration & Education* cité plus haut (1) : « Réseaux de lycées, lycées en réseau ;: d'une logique de concurrence à une logique de mutualisation ».

Les CEMEA continuent à travailler pour réduire les difficultés qu'ont les divers acteurs à travailler ensemble.

Jacques Bernardin (GFEN) insiste, comme il l'a fait ce matin, sur la nécessité de travailler sur le sens des apprentissages pour les élèves. Quant à la stabilité des équipes, elle n'est pas toujours un gage de réussite. Il faut aussi du sang neuf et une équipe trop stable peut risquer de s'engluer dans la routine.

Stéphane Kus (Centre Alain Savary) déplore l'empilement des dispositifs et le temps passé à la recherche ici et là de financements. De même le temps passé à rédiger des bilans, souvent formels, est un frein à l'efficacité du travail.

Le représentant de l'UNSA estime que le profilage des postes n'est pas probant. Pour donner envie aux enseignants de rester, il faut modifier les conditions de travail et de service et donner du temps pour se former ou se co-former et pour travailler avec les équipes de recherche.

Mais il faut sortir de la déploration sur l'éducation prioritaire et mettre en valeur le sentiment - qu'on y éprouve plus souvent qu'ailleurs - d'y utile.

Compte rendu rédigé par Jean-Paul Tauvel

(1) http://www.education-revue-afae.fr/pagint/revue/sommaire.php?id_numero=13

(2)