Journée des adhérents de l'OZP
11 novembre 2004

Texte présenté par François-Régis Guillaume (OZP)

L'éducation prioritaire et la gestion des ressources humaines

Les textes adoptés par l'OZP en 2003, tout comme le rapport Thélot (voir citations à la fin de ce texte), 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 (de quatre à huit heures par semaine) dans l'établissement en plus des heures de classe.

Dans la lettre ouverte qu'il enverra prochainement au ministre sur l'éducation prioritaire et la loi d'orientation, l'OZP fera des propositions sur la gestion des ressources humaines (GRH).

On peut craindre que ces propositions ne soient pas comprises (ou trop bien comprises) par les enseignants et fassent l'objet d'une opposition qui les dénaturera. Déjà, à la proposition du rapport Thélot 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 de l'OZP est d'ailleurs organisée le 8 décembre sur la gestion des ressources humaines.

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 Vaillé lors de la Rencontre de l'OZP de septembre dernier.

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, notations, 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 :

- L'équipe de direction serait constituée 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 Thélot 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 contreparties) sans convaincre les personnels de leur bien fondé : c'est en faisant avancer de nouvelles pratiques par le volontariat qu'on peut le mieux parvenir au but recherché.

Ce statut alternatif échangerait un aménagement des conditions de travail et des obligations de service contre des engagements nouveaux (*voir annexe I, 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 de ceux-ci, même s'il existe une tradition tendant à reproduire à ce niveau les mêmes automatismes qu'au niveau national, à base d'ancienneté, de hiérarchie par grade et de gestion par discipline, ce qui conduit par exemple à donner les classes les plus difficiles aux nouveaux.

Cette GRH se détaille dans divers actes de gestion : l'affectation des professeurs dans les classes (parallèlement à l'affectation des élèves et à la création de classes homogènes ou hétérogènes), la désignation des professeurs principaux, le choix de dispositifs incitant au travail en équipe (tels que les travaux croisés par exemple) et facilitant l'émergence d'équipes. Elle se manifeste également dans l'action quotidienne, par exemple en valorisant 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. Hervé Hamon remarque d'ailleurs que la cohérence de l'attitude des adultes est la première caractéristique des établissements qui réussissent à faire face aux difficultés dans un contexte défavorable.

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 est-il important d'esquisser comment les quatre ou huit 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 présenté comme une réponse à des difficultés particulières et avec l'idée qu'un enseignant maîtrisant son métier ne devrait pas en avoir besoin. La prochaine loi d'orientation devrait 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. Robert Ballion remarque : Quelles ressources l'éducation nationale consacre-t-elle à l'amélioration de la qualité ? Comparons avec les entreprises de « matière grise » et avec 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 d'un professeur 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 » constitueraient d'ailleurs ensuite un bon vivier pour recruter 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 véritable évaluation est bien sûr très important mais sa mise en œuvre pose trop de problèmes non résolus, qui nous emmèneraient d'ailleurs 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

Je propose donc que nous demandions :

1) au niveau académique et en particulier pour l'équipe de direction, des nominations par volontariat sur la base de l'adhésion à un projet.

2) un statut alternatif au statut national auquel les enseignants adhéreraient 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. Cet accompagnement doit être un droit pour les personnels et une obligation pour l'institution. Il serait mis en place d'abord dans l'éducation prioritaire.

Annexes

I - Texte adopté par l'OZP en 2003 : « L'OZP dans le débat sur l'école »

(souligné par nous)

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.

II - « L'OZP et le rapport Thélot » (*autre texte présenté lors de la Journée des adhérents de novembre 2004*)

« La commission recommande alors de ne pas hésiter, dans ce cas, à accompagner [cette politique de différenciation] de mesures dérogatoires (page 89) : 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...[...] »