

Diversité

ISSN : 2427-5409

Éditeur : ENS de Lyon

Hors-série 17 | 2023

Travailler en banlieue

Travailler en partenariat en éducation prioritaire

Éric Gougeaud

 <https://publications-prairial.fr/diversite/index.php?id=3385>

DOI : 10.35562/diversite.3385

Référence électronique

Éric Gougeaud, « Travailler en partenariat en éducation prioritaire », *Diversité* [En ligne], Hors-série 17 | 2023, mis en ligne le 07 février 2023, consulté le 24 mars 2023. URL : <https://publications-prairial.fr/diversite/index.php?id=3385>

Droits d'auteur

CC BY-SA

Travailler en partenariat en éducation prioritaire

Éric Gougeaud

PLAN

Pourquoi travailler en partenariat ?
La difficulté de travailler en partenariat
Travailler ensemble
Quelles pistes pour travailler en partenariat ?

TEXTE

- 1 Si les quartiers populaires sont souvent associés à des zones défavorisées, en proie à de multiples difficultés et marqués par diverses carences, force est de reconnaître qu'ils regorgent également de ressources et de dynamiques riches, notamment grâce à la présence de nombreuses structures institutionnelles ou associatives, publiques ou privées. Cependant, une difficulté persiste : recenser la multitude des dispositifs partenariaux en œuvre sur un territoire. Le travail récurrent à mener consiste donc à mieux se connaître, mieux comprendre les organisations spécifiques de chacun et les collaborations possibles, à construire une représentation partagée des problèmes rencontrés sur le territoire et des objectifs communs.

Pourquoi travailler en partenariat ?

- 2 Dans un réseau d'éducation prioritaire, la réussite scolaire des enfants de milieu populaire dépend principalement de la nature des interactions entre l'école et le quartier, notamment avec les familles, bien évidemment, mais également avec l'ensemble des structures impliquées dans la vie du quartier. Et, inversement, l'image d'un quartier dépend de la qualité de son école et des actions éducatives menées. Établissements scolaires et quartiers populaires se doivent d'œuvrer de concert pour assurer leur bon fonctionnement. Une coopération

choisie et construite en partenariat permet, dans ces lieux dits difficiles, d'engager des actions pédagogiques et éducatives, dynamiques et efficaces.

- 3 La raison principale qui fonde ce travail partenarial, me semble-t-il, est d'apporter aux familles et aux jeunes une sécurité et une lisibilité des actions de l'État, des collectivités et des différents partenaires associatifs et institutionnels en montrant l'engagement de tout un collectif au service de la réussite de leurs enfants. C'est ainsi que peut être porté un discours, qui tend à être commun, et que peut être renforcée la qualité des apprentissages scolaires : en créant des ponts avec les structures qui assurent un suivi et un accompagnement du jeune.
- 4 Par ailleurs, travailler de concert améliore également l'univers de travail des acteurs de terrain et des personnels de l'Éducation nationale. Cela permet de (re)connaître le travail de chacun, la place de chaque institution dans les quartiers, les efforts des acteurs, et de stimuler la motivation des uns et des autres au profit de la réussite des jeunes. D'autre part, on encourage les enseignants à modifier leur rapport au quartier en leur présentant le dynamisme, les possibilités et les atouts du territoire ; par un effet similaire, on modifie le regard que les acteurs extérieurs au système éducatif portent sur l'école.
- 5 En outre, l'environnement de l'école se trouve enrichi d'un point de vue éducatif, social et culturel ; des projets se construisent, qui permettent d'inscrire l'établissement dans son territoire, de croiser des propositions qui nourrissent les pédagogies, qui complètent, prolongent ou différencient les savoirs transmis au sein de la classe dans tous les domaines (culturel, sportif, artistique, éducatif, etc.). Enfin, les compétences des acteurs se développent grâce à la collaboration mise en place avec d'autres professionnels de l'éducation, du social et de l'éducatif (éducateurs, animateurs culturels, chargés de mission, travailleurs sociaux, etc.), qui permet les réflexions ou les formations conjointes.

La difficulté de travailler en partenariat

- 6 Il est évident que, au sein des quartiers populaires, des moyens importants, propres ou extérieurs à l'Éducation nationale sont déployés pour renforcer l'équité républicaine : qu'ils soient financiers, matériels, ou humains. Néanmoins, l'appui seul de ces moyens ne crée pas *ipso facto* des liaisons fertiles école/quartier, et donc une meilleure réussite scolaire des élèves.
- 7 Les acteurs conçoivent, depuis les années 1980, des dispositifs souvent expérimentaux ou innovants pour accompagner des jeunes en difficultés scolaires et pour les amener vers une plus grande réussite éducative. Un des écueils essentiels à éviter est de concevoir la qualité de l'intervention sociale et éducative dans ces quartiers par la seule dimension des budgets alloués et des moyens déployés.
- 8 Un autre écueil, certes ancien, mais encore trop persistant, est la logique du dispositif adapté au public, et pouvant conduire à une forme d'exclusion. Il ne s'agit nullement de supprimer des dispositifs qui peuvent se révéler une réponse adaptée, mais d'éviter la systématisation. Cela se vérifie, par exemple, dans l'implantation des sections d'enseignement spécialisé, puis des sections d'enseignement général et professionnel adapté (SEGPA). Ces dispositifs ont trop souvent servi de modalité d'orientation des publics des quartiers et persistent parfois, à cause du discours selon lequel il faut combler les carences sociales, éducatives ou culturelles ; cette orientation peut être systématisée, en s'appuyant sur un discours théorique partiellement assumé et aboutissant à une stigmatisation plus ou moins consciente des élèves, et à une mise au second plan des objectifs pédagogiques. L'éducation a des allures davantage médico-sociales que didactiques ; cette volonté de traiter des déficits ou des carences, d'installer des préalables sociaux ou médicaux peut conduire à un enseignement dévalorisé, avec des objectifs moindres. L'autre écueil est la logique de l'animation, parfois dominante dans ce type de structures ; on privilégie les projets – souvent pluridisciplinaires, en collaboration avec des partenariats artistiques et culturels –, on recherche l'expression de soi et l'aspect ludique de la prise en charge reléguant alors les objectifs scolaires – en termes de compétences purement discipli-

naires – au second plan. Là encore, derrière des apparences d'épanouissement, d'ouverture culturelle ou de prise en compte de l'identité, riche et valorisée, on rabaisse une part des exigences auxquelles finalement les élèves ont droit. Dans les deux cas, cela s'effectue au détriment d'un enseignement de qualité ; la question, pourtant cruciale, de la maîtrise des savoirs scolaires par le plus grand nombre est plus ou moins explicitement éclipsée.

- 9 Un autre risque est celui d'externaliser les problèmes d'éducation et de reléguer à des acteurs extérieurs toutes les problématiques en lien avec l'éducatif, le social, la difficulté scolaire, etc. Il est inconcevable de considérer que l'enseignant en éducation prioritaire n'a que sa propre discipline à dispenser, que les élèves présentant telle ou telle difficulté scolaire devraient être pris en charge par des « spécialistes ». Plus généralement, s'il est vrai qu'historiquement le partenariat dans les quartiers prioritaires s'est construit autour de dispositifs qui venaient développer des actions « en plus » pour ceux qui auraient « moins », on a pu constater que l'interrogation sur le fonctionnement de l'école devenait secondaire. L'école a, par exemple, mis en place de multiples dispositifs autour de l'accompagnement à la scolarité et de l'aide aux devoirs, sans jamais interroger la question des devoirs à la maison et du travail personnel de l'élève, quand bien même cela peut être une des premières inégalités entre les enfants.
- 10 Un dernier risque est de penser se substituer à certains professionnels ou faire mieux que d'autres. Le militantisme de certains acteurs, les certitudes de certains partenaires ou les carences d'autres peuvent conduire à penser que son action, son dispositif ou son projet est plus pertinent, efficace, et répond plus justement aux besoins de la population. Ces attitudes nocives pour l'ensemble des acteurs de terrain brouillent les discours adressés aux habitants du quartier. Il convient d'être modeste dans la réussite de son action et d'être attentif à l'importance de la cohérence des actions et de la collaboration partenariales.

Travailler ensemble

- 11 Diriger un établissement de l'éducation prioritaire invite donc à travailler, pour les élèves et les personnels, à la mise en œuvre d'un projet, fortement axé sur des objectifs pédagogiques. Cependant, moins

qu'ailleurs on ne peut ignorer le contexte et l'on doit concevoir son métier de manière plus ouverte, en associant un volet social au volet pédagogique. Nous sommes invités à travailler en équipe, à collaborer avec des intervenants extérieurs, à dialoguer davantage avec les usagers, à agir en complémentarité avec les multiples structures éducatives et culturelles. D'autre part, l'action de l'école impacte plus fortement le quartier, parce qu'elle essaie de se coordonner avec l'action d'autres secteurs (économique, social, urbain, culturel, etc.), dans le cadre d'une politique territoriale globale. Cette façon de concevoir l'éducation n'est pas à proprement nouvelle, c'était déjà celle des mouvements d'éducation populaire, mais elle n'est plus confidentielle et, en dehors des institutions, elle se doit d'être une posture professionnelle, nécessitant de la part des personnels des compétences plus diversifiées et effectivement actives dans leur travail quotidien.

- 12 Dans un collège REP+, on croise des collègues recrutés sur des postes spécifiques aux compétences reconnues : médiateurs scolaires, assistants pédagogiques, assistants de prévention et de sécurité, coordonnateurs de ZEP, maître inter-degré, enseignant de dispositif NSA (non scolarisé antérieurement) / chargé de mission politique de la ville. De la même façon, dans les structures institutionnelles, des métiers propres aux quartiers existent : référents des projets éducatifs, éducateurs de maison de quartier, animateurs engagés dans l'accompagnement scolaire, etc. On constate également de nouvelles formes d'intervention, qui peuvent favoriser l'assiduité des élèves dans les classes, la présence des intervenants extérieurs dans le collège, organiser des emplois du temps aménagés avec en fin de journée la mise en place d'ateliers, de prises en charge extérieures, avec la collaboration d'équipes pluridisciplinaires dans le cadre d'équipes éducatives.
- 13 Le réseau d'éducation prioritaire est marqué par une fragilité structurelle importante, n'étant pas considéré par les personnels de l'Éducation nationale comme au cœur de leur travail quotidien. Le faire exister nécessite un engagement fort des pilotes de construire le projet de réseau en lien avec les équipes.
- 14 Ce contexte, tellement particulier qu'il en devient un terrain riche, nécessite de trouver des moments et des lieux de rencontres entre les praticiens du terrain, mais également avec les services administratifs et les personnels d'encadrement. L'incitation des circulaires

ministérielles à établir des projets d'établissement amène l'administration à s'impliquer dans ces travaux par les contrats de ville. Les initiatives trop locales, déconnectées des objectifs territoriaux ou nationaux, risquent de nous isoler ou de nous couper des réglementations ou des politiques publiques ; les projets tous azimuts peuvent desservir la cohérence et la lisibilité des actions. D'autre part, tout ne doit pas reposer sur la seule bonne volonté des acteurs locaux, car les financements découlent de projets validés par les politiques, les acteurs de terrain ne sont pas immuables, et le risque du « millefeuille » nuit à l'efficacité. Dans les quartiers défavorisés, l'innovation est vitale, mais n'est pas suffisante. Si elle ne s'inscrit pas dans une réflexion plus large visant à transformer des usages, des organisations, des procédures contractuelles, les efforts multiples se diluent et perdent toute efficacité. On ne peut que souligner l'intérêt majeur de construire, en amont de toute action, des documents ressources : projet de réseau, notamment.

Quelles pistes pour travailler en partenariat ?

- 15 La nécessité de se rencontrer pour travailler efficacement ensemble s'impose. Les différents professionnels ont des parcours diversifiés, des approches hétérogènes et des sensibilités très variées. Le partenariat n'étant évidemment pas une évidence, il est important de réaliser une analyse de nos propres pratiques. Il prend par ailleurs, à chaque fois, des formes diverses selon le contexte, les acteurs, l'histoire, les organisations institutionnelles toujours différenciées.
- 16 Pour que la coopération dépasse les bonnes volontés théoriques et atteigne le stade pratique, elle peut se créer dans un processus parfois long, mais nécessairement continu, conduisant à une compréhension partagée de la nature des difficultés (éducatives, scolaires, relationnelles, sociales, etc.), afin que chacun puisse dépasser progressivement les *a priori* et que l'action partenariale puisse s'ancrer dans un projet commun. Les différentes réformes que l'ensemble des acteurs ont connues depuis trente ans (réforme de l'éducation prioritaire de la politique de la ville, décentralisation, projets éducatifs de territoire, etc.), si elles ont cherché à répondre aux problématiques sociales et éducatives soulevées dans la vie des quartiers, ont souvent

bouleversé les représentations et les pratiques de chacun. Ces évolutions invitent à faire bouger les professionnalités, les constructions partenariales oscillant en permanence entre la résistance au changement de pratiques ou au *statu quo*, et la redéfinition quotidienne des pratiques, des méthodes et des projets. Ce travail-là exige une vigilance extrême sur la légitimité de chacun. Aucun des acteurs ne détient la vérité sur le quartier, sur les jeunes ou sur les modalités d'actions à mener.

- 17 Cependant, trouver le temps de s'extraire de l'urgence permanente que peut imposer ce type d'établissement n'est pas aisé. Les acteurs engagés dans ces quartiers expriment, tous, régulièrement, une surcharge de travail, qui peut parfois aboutir à une forme de démobilitation. La tâche immense et les ambitions élevées que chacun se donne avec sincérité font ressortir régulièrement le sentiment d'un manque de moyens et d'écoute, d'une complexité administrative et d'une absence de reconnaissance institutionnelle.
- 18 Une réunion de plusieurs personnes ne crée pas nécessairement et *de facto* un collectif, mais une collection de personnes, avec des cultures différentes, des postures et des attendus variables. Il est donc impératif dans ce contexte particulier de :
- **recenser les acteurs et connaître les structures** dont ils dépendent, ainsi que leurs missions et leur historique dans le quartier. Un réseau d'éducation prioritaire a ses caractéristiques territoriales propres, aux contours souvent complexes, aux frontières fluctuantes et aux délimitations administratives nombreuses et non superposables (zone Police, zone de sécurité prioritaire, éducation prioritaire, circonscriptions 1^{er} degré, quartier prioritaire politique de la ville, etc.), son histoire et ses coutumes, ses structures associatives, etc. Prendre la mesure de cette diversité pour agir de manière cohérente constitue un véritable enjeu pour les pilotes ;
 - **trouver des temps et des lieux permettant les rencontres et les échanges** ; constituer pour ce faire des calendriers, des répertoires partagés, rédiger des comptes rendus de réunion ;
 - **établir un diagnostic partagé sur les caractéristiques du quartier**, préalable évidemment à la définition d'objectifs et la construction d'actions. Sans objectif commun, le travail collectif est voué à l'échec. La définition des objectifs communs n'interviendra pas immédiatement, chacun ayant une vision différente, des habitudes et des fonctionnements hétérogènes. La confrontation

est un préalable à la construction d'un réel commun. Le partenariat ne s'impose pas et ne doit pas être une modalité de gouvernance ; il est une réponse à un moment et un temps donnés, à un besoin clairement identifié par les acteurs du terrain. En ce sens, un partenariat n'a pas, non plus, vocation à être pérennisé par défaut ; il doit être réinterrogé régulièrement, pour en définir ses évolutions, ses contours, ses objectifs ;

- **prendre le temps nécessaire, parfois long et déroutant, mais toujours fructueux, de se connaître les uns les autres**, afin de supprimer peu à peu les réticences et les *a priori* ; étape indispensable à l'aboutissement de tout travail et projet commun. Un point important est d'une part, de considérer au plus près le travail réel et non pas seulement le travail tel qu'on se le représente, et d'autre part, l'écart entre le travail de terrain au quotidien, les statuts de chacun et les politiques publiques. Discuter de la définition que chacun donne à son travail est sujet à controverses, néanmoins salvatrices à moyen terme. Grâce aux échanges, même opposés, chacun peut exprimer et clarifier son point de vue, son opinion et trouver un consensus possible ;
- **envisager des *modus vivendi*, notamment concernant des questions parfois sensibles relatives au secret professionnel** : les questions de déontologie sont prégantes dans ce contexte-là, l'éthique professionnelle se trouvant au centre des difficultés de compréhension entre chaque métier ; une charte corédigée aide à clarifier les positionnements de chacun ;
- **construire progressivement des professionnalités**, par des échanges de pratiques, des formations transversales, etc. ;
- **s'appuyer sur des valeurs** : la justice sociale ; la démocratie ; la bonne gestion/le rendement des moyens, le mérite, l'équité, l'éducabilité, les valeurs de la République (fondement du Code de l'éducation). Valeurs *a priori* évidentes, qui peuvent parfois être déformées, voire dénaturées par les propos, actions ou engagements de certains acteurs. Je citerai, par exemple, la question de l'équité ou de l'éducabilité dans le cadre de l'orientation des élèves de telle origine prioritairement en SEGPA, de l'inclusion scolaire des élèves EANA (élèves allophones nouvellement arrivés en France) ou des valeurs de la République dans des contextes sensibles où l'attention portée aux origines ethno-religieuses de certains jeunes sera excessive ;
- **organiser un pilotage lisible** : l'éducation prioritaire et la politique de la ville sont structurées autour de plusieurs niveaux de décision (Éducation nationale, préfecture, collectivités locales). Sur le territoire, opèrent des fonctionnements différents, notamment en raison de la multiplicité des acteurs en capacité de prendre des décisions. Le risque majeur est alors de finir par désigner des *leaders*, plutôt que d'opérer un réel pilotage. Construire un

consensus sur un système de valeurs autour de l'idée d'intérêt collectif ne suffit pas à statuer sur un pilotage clair et efficace. Le pilotage favorise les partenariats qui font consensus, avec un objet commun clairement identifié, porteur de sens pour chaque partie prenante et qui s'inscrit dans une temporalité précise ;

- **s'appuyer sur des ressources extérieures**, notamment des chercheurs ou des structures associatives extérieures au quartier, qui porteront un regard plus neutre sur le travail mené et nourriront les réflexions de leurs apports scientifiques ou leurs expériences réalisées sur d'autres territoires ;
- **diversifier les partenaires** : il convient de ne pas se restreindre à travailler uniquement avec certaines structures, qui peuvent se trouver en position hégémonique en raison de leur engagement historique et de leur notoriété, mais qui apportent un regard et des propositions d'une permanence sclérosante. Mieux vaut donc diversifier les partenariats avec :
 - des structures culturelles hors du quartier qui permettent de construire des projets différents et de faire sortir les jeunes de leur quartier,
 - des partenaires liés au monde économique (entreprises, fondations, associations de promotion sur le monde professionnel, etc.) ;
- **s'appuyer sur des ressources humaines**, qui aident à comprendre les enjeux, les dispositifs, les financements, les historiques :
 - le chargé de mission politique de la ville de la DSDEN (direction des services départementaux de l'Éducation nationale), qui a une vision vaste des dispositifs, des actions menées dans les différents quartiers, des projets de réseau, etc.,
 - le coordonnateur du réseau éducation prioritaire, qui, par son implantation, connaît les structures associatives et les personnes et l'histoire d'un territoire,
 - le délégué à la politique de la ville de la préfecture, qui apporte son expertise sur les enjeux de politiques, les dossiers de financement et les projets à monter,
 - et les services des collectivités en charge de la ville et de l'éducation.

19 La mise en œuvre de partenariats contribue à enrichir les projets éducatifs, à placer l'école au cœur d'un territoire et à améliorer la réussite des élèves. Réussite qui doit être garantie par la construction d'une communauté éducative, mettant consciemment en œuvre une « intelligence territoriale »¹. Ces partenariats méritent donc un cadre clair pour l'ensemble des acteurs, qui peuvent alors trouver toute leur place et s'engager dans des projets riches et structurants au bénéfice de la réussite et de l'épanouissement des jeunes.

NOTES

1 Champollion, Pierre, Floro, Michel. « Du diagnostic à la prise en compte du territoire. La démarche d'«intelligence territoriale» ». *Diversité*, hors-série n° 16, 2015.

RÉSUMÉS

Français

Comment travailler en partenariat sur les territoires prioritaires ? Mon expérience de principal guidera ma réflexion sur les pratiques professionnelles dans ce domaine. Après avoir défini tout l'intérêt de travailler en partenariat, de faire se rencontrer établissements scolaires et quartiers populaires afin d'œuvrer de concert et engager des actions efficaces, nous soulignerons que malgré les bonnes volontés de nombreux freins peuvent exister. Collaborer avec différents partenaires ne peut être fructueux qu'à la condition de construire une communauté éducative, mettant consciemment en œuvre une « intelligence territoriale ». Ces partenariats méritent donc un cadre clair pour l'ensemble des acteurs, qui trouveront toute leur place et s'engageront dans des projets structurants au bénéfice des jeunes.

English

How can we work in partnership in priority areas? My experience as principal will guide my thinking about professional practices in this area. After defining the value of working in partnership, bringing schools and working-class neighbourhoods together to work and take effective action, we will point out that despite the good there may be many obstacles. Collaborating with different partners can only be fruitful if we build an educational community, consciously implementing a "territorial intelligence". These partnerships therefore deserve a clear framework for all actors, who will find their place and engage in structuring projects for the benefit of young people.

INDEX

Mots-clés

partenariat, territoire, éducation prioritaire, réseau, pilotage, coopération

Keywords

partnership, territory, priority education, network, steering, cooperation

AUTEUR

Éric Gougeaud

Proviseur de la Cité scolaire d'Arsonval de Brive-la-Gaillarde.