

Thème 3

Le travail en équipe, en réseau, en partenariat

CENTRE ALAIN-SAVARY

Le développement du travail partenarial, au-delà des dispositifs, quelle gouvernance locale ?

Ce que l'on peut facilement voir en échangeant avec les différents acteurs de terrain est la diversité des constructions partenariales locales, ainsi que la difficulté à problématiser l'action liée aux nombreux dispositifs partenariaux (volet éducatif du CUCS, PEL, CEL, PRE, CLSPD...). Comment mieux se connaître, mieux comprendre les contraintes spécifiques et les marges de manœuvre possibles de chaque partenaire, comment construire une représentation partagée des problèmes grâce notamment aux apports théoriques de la recherche en éducation ?

Parce qu'il demande aux différents métiers de se réinventer, le partenariat ne va pas de soi et prend chaque fois des formes diverses selon le contexte, les acteurs, l'histoire, les organisations institutionnelles toujours différenciées.

Il doit, pour ne pas se déliter, construire progressivement l'objet partagé de la coopération, à la fois théorique et pratique : c'est par la compréhension partagée de la nature des difficultés (éducatives, scolaires, relationnelles, sociales,...) que les partenaires dépassent peu à peu les *a priori* de chacun et que l'action partenariale peut élaborer un projet commun.

Les différentes réformes engagées concernent à des niveaux divers les acteurs (réforme de l'Éducation prioritaire, de la Politique de la ville, loi sur la refondation de l'école, acte III de la décentralisation, projets éducatifs de territoire...). Si elles ouvrent un nouvel espace des possibles locaux, elles laissent aussi chacun perplexe devant la complexité de la tâche. Ces réformes posent avec force le sens de l'expression «droit commun» que beaucoup peinent à définir : que doit-on à tous, et que doit-on en plus à certains ? Historiquement le partenariat dans les quartiers prioritaires s'est construit autour de dispositifs qui venaient financer des actions « en plus » pour ceux qui auraient «moins», mais en laissant au second plan l'interrogation sur le fonctionnement «ordinaire» des institutions, que ce soit l'école ou les services éducatifs des collectivités. Par exemple, que d'énergie dépensée depuis plus de trente ans autour de l'accompagnement à la scolarité et de «l'aide aux devoirs», sans que les devoirs, comme pratique produisant de l'inégalité, soient toujours interrogés.

Derrière les constructions partenariales se redéfinissent au quotidien, des pratiques, des méthodes et des projets qui font bouger les professionnalités. Cela entraîne le besoin de chercher un surplus de légitimité que pourraient donner les différents responsables hiérarchiques aux niveaux concernés (élus, DSDEN, services municipaux, etc...), à condition qu'ils puissent eux-mêmes trouver le temps de sortir de l'urgence des contraintes gestionnaires et bureaucratiques. Il n'est pas anodin de constater en effet que le partenariat dans les questions éducatives a beaucoup concerné les acteurs de terrain qui s'évertuent depuis près de trente ans

à construire des expérimentations, des innovations éducatives qui permettraient de prendre en charge différemment des enfants en difficultés scolaires pour les amener vers la voie d'une plus grande réussite considérée en son sens large.

Force est pourtant de constater que cette profusion de constructions locales bute sans doute sur des formes de répétition : les questionnements sont souvent redondants depuis de nombreuses années. A ce titre, relire la conclusion des travaux du CRESAS, réalisés en 1989, montre bien la relative inertie des institutions concernées à s'approprier pleinement les effets des expériences locales :

«Un peu partout, nous avons vu - et nous ne sommes pas les seuls des acteurs locaux sur- chargés de travail, essoufflés, démobilisés, se plaignant du manque de moyens et de reconnaissance institutionnelle. C'est toute la question immense du management - comment gérer ces transformations institutionnelles, comment organiser le travail, comment faire fonctionner le système autour de nouvelles priorités - que nous aborderons ailleurs. Contentons-nous ici de quelques brèves remarques.

«Travailler autrement» se réduit vite à «travailler plus» si l'on ne dispose pas de moments et de lieux de rencontres, d'échanges, de concertation, d'évaluation et de formation conjointes.

« Travailler autrement » ne concerne pas les seuls praticiens du terrain. Cette formule vaut également pour les services administratifs et les personnels d'encadrement. Le fait que les circulaires ministérielles incitent à établir des projets d'établissement, des programmes de zone, des contrats de ville implique que l'administration se transforme en administration de projets. Elle ne peut plus se contenter de gérer les postes et les moyens comme il y a plus d'un demi-siècle ; elle devrait être de plus en plus le garant, la force d'appui et la régulatrice des projets locaux et des actions école/quartier. Cela suppose en particulier que les notions de projet et de contrat ne soient pas réservées aux acteurs de terrain mais deviennent les règles du fonctionnement administratif.

«Initiatives locales», «approches localisées» des processus scolaires, «autonomie» des établissements font partie du vocabulaire des décideurs de l'Education Nationale depuis quelques années. Mais dans les sites difficiles, lorsque les relais institutionnels font défaut, les dérives sont fréquentes : isolement des innovateurs, activisme tous azimuts, écoles à petite vitesse déconnectées des objectifs nationaux. Une gestion molle de ces politiques nouvelles conduirait dans les faits à abandonner ces terrains à leur sort et à se reposer sur la seule bonne volonté des acteurs locaux. La mobilisation de l'ensemble de «la machine» Éducation nationale - notamment au niveau des échelons et structures intermédiaires - nous semble l'une des clés du succès.»¹

Peut-être qu'une des raisons tient au fait que la gouvernance locale n'a jamais fait l'objet d'un approfondissement fort et que le temps est venu de revisiter cette gouvernance locale afin de la fortifier.

Pour aller plus loin :

Berthet J.-M. et S. Kus, centre Alain-Savary 2013, [Questions vives du partenariat et réussite éducative. Vers un projet éducatif partagé : Entre Réussite Scolaire et Réussite Educative, quelles coopérations sur un territoire en politique de la ville ?](http://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS/documents/documents-sk/rapport-du-seminaire-questions-vives-du-partenariat-et-reussite-educative-2012-2013), Rapport de séminaire, en ligne [url : <http://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS/documents/documents-sk/rapport-du-seminaire-questions-vives-du-partenariat-et-reussite-educative-2012-2013>]

Glasman D. 1999, [Sur les « contrats » en éducation : contrat éducatif local et contrat de réussite](http://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS/documents/publications/xyzep/les-dossiers-d-xyzep/archives-1/1997-1999/dossier_6_pro.pdf), dossier d'XYZep n°6, Centre Alain-Savary,. En ligne [url : http://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS/documents/publications/xyzep/les-dossiers-d-xyzep/archives-1/1997-1999/dossier_6_pro.pdf]

¹ Chauveau, G., Duro-Courdesses, L. (Dir.), 1989, *Écoles et quartiers, des dynamiques éducatives locales*, L'Harmattan/INRP, collection CRESAS.