

Thème 5

Perspectives relatives à l'usage des moyens disponibles

Comment mettre en place une politique de ressources humaines pour attirer et fidéliser les équipes en Éducation prioritaire ?

Beaucoup de postes (enseignants, pilotes) en Éducation prioritaire sont peu demandés et les personnels y restent moins longtemps que dans les autres territoires¹. Pourtant, certains établissements arrivent à avoir des équipes stables et c'est l'un des principaux facteurs de réussite de élèves². La question de comment attirer et fidéliser les équipes se pose. Cette question en renvoie à d'autres : qu'est ce qui fait que ces postes sont fuis ? A quelles conditions peuvent-ils être attirants et donner envie d'y rester ?

Pourquoi ces postes sont-ils évités ?

Evidemment à cause de l'image qu'on s'en fait (crainte de violence, de chahuts, de fatigue supplémentaire, de ne pouvoir faire face aux difficultés rencontrées), mais aussi à des expériences négatives vécues ou transmises dans la profession. Pour certains enseignants, ces postes sont trop « impliquant », demandent de développer de nouvelles compétences, qui laissent craindre une trop forte prégnance de l'éducatif, voire du maintien de l'ordre, sur l'acte générique de transmission des connaissances. Dans ce cadre, les compensations salariales et de carrière peuvent sembler faibles par rapport aux contraintes de la tâche

Pourquoi ces postes peuvent-ils être attractifs ?

Au-delà des avantages géographiques (seul accès possible à des villes demandées) ou pécuniaire (prime spécifique), nombre de ceux qui enseignent de leur plein gré en Éducation prioritaire (plus souvent dans le premier degré) conjuguent engagement professionnel, valeurs de solidarité envers les plus pauvres ou même militantisme. La présence de directeurs engagés, ou d'enseignants chevronnés renforce la constitution d'équipes stables et engagées. *A contrario*, on constate à la marge une population d'enseignants craignant de quitter leur établissement de l'Éducation Prioritaire lorsqu'ils redoutent d'être trop mis sous pression par les exigences consuméristes de certaines catégories de parents.

Réussir en Éducation prioritaire peut être vécu comme un défi, mais aussi comme une possibilité de formation et de développement professionnel. Des équipes jeunes et potentiellement novatrices peuvent être vues comme des atouts. L'opportunité d'évoluer vers de nouvelles professionnalités (professeur référent, surnuméraire, coordonnateur de réseau) est une perspective de nouvelles

¹ La mobilité géographique des enseignants du second degré public, Note d'information DEPP 13.18, septembre 2013, p.4.

² C. Moisan et J. Simon, *Les déterminants de la réussite scolaire en zone d'éducation prioritaire*, 1997, p.39.

professionnalités.

Quelques pistes pour attirer et fidéliser...

Les avantages financiers, de carrière et de mutation (« prime ZEP », NBI, ASA) mis en place depuis 1990 n'ont pas inversé cette tendance. Ils sont vécus comme une maigre reconnaissance de la difficulté d'exercice. L'empilement successif de ces compensations les rend d'ailleurs parfois complexes voire inéquitables³. La prime ECLAIR a introduit une part variable qui a souvent été un frein au travail en équipe et aux projets pilotés sur le territoire de l'EP. Reste à savoir quel pourrait être l'impact d'une suppression de la prime EP vécue parfois comme une compensation de la pénibilité du travail.

L'idée de ne recruter que des enseignants volontaires, tout en évitant les jeunes enseignants, a été mise en œuvre. Elle a conduit à la mise en place de postes spécifiques notamment avec les professeurs surnuméraires dans le cadre des Réseaux Ambition Réussite en 2006. Ce système a été généralisé avec les ECLAIR et le recrutement des enseignants par le chef d'établissement. Toutefois aucune étude ne démontre qu'un enseignant plus âgé soit plus efficace en Éducation prioritaire⁴. Les résultats de recrutements ECLAIR, académiques puis nationaux, ont été très limités dans les territoires les moins attractifs du point de vue géographique. De nombreux postes n'ont pas trouvé de candidats⁵.

Pour la plupart des acteurs de l'Éducation prioritaire, la stabilité de ces postes passe par l'amélioration des conditions de travail : accueil, accompagnement formatif, évolution du service d'enseignement.

Une réflexion sur les temps de service et l'affectation des personnels surnuméraires pourrait permettre de dégager des lieux, des temps et des modalités de travail collectif, d'analyse de pratiques professionnelles, de formation pour outiller davantage les personnels à pouvoir agir sur les difficultés qu'ils rencontrent⁶. Le réel travail en équipe, où le travail n'est pas divisé mais partagé, notamment entre la vie scolaire et les enseignements, est une des conditions de réussite dans le second degré. Certains établissements organisent un temps de concertation dans le service des enseignants.

Une diversification des services, incluant selon les profils d'enseignant des temps différents, incluant à la fois le soutien aux élèves, le partage des responsabilités dans le réseau, différentes activités de formation, de coordination ou de recherche est la piste la plus prometteuse pour stabiliser ces équipes, indépendamment de la nécessaire évolution des établissements vers davantage de mixité sociale.

Pour aller plus loin :

- [« De la reconnaissance professionnelle », XYZEP, n°36](#)
en ligne [url : <http://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS/documents/publications/xyzep/les-dossiers-d-xyzep/archives-1/2009-2010/dossier-nb0-36>]
- [« Professionnalité enseignante : quelles évolutions en RAR ? », XYZEP, n°32](#)
en ligne [url : <http://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS/documents/publications/xyzep/les-dossiers-d-xyzep/archives-1/2008-2009/Dossier%2032%20web.pdf>]

³ La NBI et l'ASA, apparus après l'ISS ZEP, concernent les établissements sensibles qui n'étaient pas tous en ZEP, ces avantages n'ont pas été généralisés à l'ensemble des ECLAIR et la prime ECLAIR n'est pas prévue pour les IEN.

⁴ Catherine Moisan et Jacky Simon, *Les déterminants de la réussite scolaire en zone d'éducation prioritaire*, 1997, p.39.

⁵ J-M. Pittoors et M. Hagnerelle, *La mise en oeuvre du programme CLAIR (collèges et lycées pour l'ambition, l'innovation et la réussite) - Année scolaire 2010-2011*, 2011, p.26 et Mi.I Hagnerelle, A. Houchot, et J. Simon, *Élargissement des CLAIR aux ECLAIR*, 2012, p.13.

⁶ IGEN et IGAENR, *Les composantes de l'activité professionnelle des enseignants outre l'enseignement dans les classes*, Ministère de l'Éducation nationale, 2012, p.82.

- « Chercheurs et praticiens », XYZEP, n °22
en ligne [url : http://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS/documents/publications/xyzep/les-dossiers-d-xyzep/archives-1/2005-2006/dossier_22%20_pro.pdf]
- Compte rendu de la formation du travail en éducation prioritaire
en ligne [url : <http://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS/education-prioritaire/les-formations-education-prioritaire/du-travail-en-education-prioritaire>]
- Annie Feyfant, Transformations du travail enseignant: finalités, compétences et identités professionnelles, Dossier d'actualité, Service Veille et analyse de l'Ifé, n°26, avril 2007
en ligne [url : <http://ife.ens-lyon.fr/vst/DA/detailsDossier.php?parent=accueil&dossier=26&lang=fr>]
- Françoise Cros et Jean-Pierre Obin, Attirer, former et retenir des enseignants de qualité, rapport de base national de la France pour l'OCDE, Paris, 2004.
- OCDE, Le rôle crucial des enseignants : attirer, former et retenir des enseignants de qualité, Paris, 2006.