

Présentation de la réussite éducative et de son évaluation

Marc Bablet, Inspecteur d'académie adjoint en Seine Saint Denis et correspondant académique pour la politique de la ville

Intervention à la rencontre départementale « La réussite éducative : une démarche à développer » à La Rochette en Seine et Marne, le 21 décembre 2006

Dans la mesure où chacun est désormais déjà bien informé des principes de la réussite éducative, il semble important de prendre aujourd'hui la question sous l'angle d'une observation qui dégage un point d'étape et un début d'évaluation. Il s'agit d'interroger les mises en oeuvre des principes à l'origine du dispositif et d'estimer leur pertinence pour tenter de commencer à identifier leur efficacité.

Ce point de vue sera développé en trois temps :

- Dans quelle mesure sommes-nous en train de construire un dispositif qui permet de répondre à des besoins identifiés en personnalisant les réponses ?
- Dans quelle mesure sommes-nous en train de construire un dispositif qui permette un travail partagé tant pour le diagnostic que dans le repérage et le traitement des difficultés ?
- Dans quelle mesure sommes-nous en train de nous doter des outils de bilan et d'évaluation des dispositifs qui se mettent en place ?

Des besoins identifiés et des réponses personnalisées

Il faut distinguer la phase d'élaboration du projet qui repose sur un diagnostic local de la situation d'une population au regard des objectifs assignés et qui a pour but de décider des actions à conduire, de la phase de mise en oeuvre du projet de réussite éducative pour les élèves concernés, qui consiste à dire quel élève bénéficiera de quelle action. Il n'y aura pas de différenciation et de personnalisation possible s'il n'y a pas d'identification précise des besoins des individus. Pour ce propos, je me situe dans la phase de mise en oeuvre où le diagnostic porte sur chacun des élèves concernés.

Lors de cette phase de mise en oeuvre, pour identifier des besoins individuels, il faut rentrer dans le processus de construction des apprentissages de chacun des élèves concernés : ce ne peut donc être un travail qui concerne tous les élèves. Ainsi, avant de se mettre à faire ce travail de repérage de besoins individuels, il faut déterminer jusqu'où on compte aller en terme de nombre d'élèves concernés, ce qui revient à préciser ce que nous appelons la grande difficulté ou la fragilité.

On peut proposer deux méthodes pour le premier repérage scolaire des élèves pour lesquels on souhaite construire des programmes d'aide personnalisée :

- Passer des épreuves adaptées comme celle du CE1 qui sont des épreuves en deux temps comme il en existe également au niveau des Journées d'Appel Préparatoire à la Défense (JAPD).
- Utiliser des épreuves existantes, comme celle de l'entrée en 6e et, en ayant fait masse des résultats de tous les élèves d'une population donnée, déterminer une quantité d'élèves concernés qu'il convient de prendre en charge dans le dispositif dès lors qu'ils appartiennent à cette quantité. Les données relatives à la 6e peuvent ainsi être retravaillées sur la base d'environ 15 pour cent des élèves en difficulté, comme l'indique un rapport de l'Inspection

Générale (Rapport Hussenet Santana ¹). Dans l'académie de Créteil on trouve 0% de ces élèves les plus en difficulté dans certaines communes favorisées et entre 35 et 40% dans les réseaux ambition réussite. Il est très clair que la réussite éducative a davantage sa raison d'être dans les sites les plus prioritaires.

Mais on ne peut s'arrêter au repérage scolaire de compétences, il faut aussi regarder ce qu'il en est des comportements et de la santé car la réussite éducative ne se résume pas à la réussite scolaire. Se donner des outils de repérage des difficultés de santé des élèves dans un travail conjoint entre la médecine scolaire et la protection maternelle et infantile notamment chez les jeunes est une méthode de travail utile.

Il faut aussi se donner d'autres outils de suivi de tous les élèves. Par exemple, faire des conseils de classe de demi trimestre entre professionnels qui auraient pour objet, dès le premier mois et demi de classe, de reprendre la liste des élèves d'une classe et d'entendre chaque professeur sur ce qu'il a repéré dans les comportements et les résultats. À l'école, on appelle parfois de tels moments, des synthèses qui regroupent le plus souvent la direction, la médecine scolaire, les réseaux d'aides spécialisées (RASED) et notamment les psychologues, parfois des maîtres supplémentaires. On peut penser qu'en zone d'éducation prioritaire les coordonnateurs de REP devraient contribuer à la mise au point de ces moments qui visent notamment à connaître l'histoire de chacun des élèves notamment et repérer des éléments de risque de difficultés scolaires importantes qui correspondent à ce qu'on peut appeler des fragilités ; on peut citer par exemple :

- les situations de migration avec un faible niveau scolaire,
- l'accumulation de retard scolaire dès le début de l'école,
- les changements fréquents d'école qui ne permettent pas un suivi pédagogique et qui déstabilisent les enfants qui doivent constamment se réadapter à un nouvel environnement,
- les situations de décès ou de disparition du père.

Quand on observe a posteriori les parcours des grands décrocheurs scolaires, on retrouve très fréquemment ces éléments de fragilité.

À partir de ces premières réflexions je pense que nous pouvons tirer une première valeur qui est à la source de la démarche de la réussite éducative : L'ambition pour tous. La conviction que tous peuvent réussir et qu'il s'agit pour certains de simplement les accompagner mieux ou davantage dans ce parcours de réussite.

Une fois déterminé la liste des élèves concernés, il convient d'identifier les besoins plus particuliers de chacun, ce qui suppose d'aller plus loin dans une analyse qui peut être conduite à l'école ou au collège ; il faut que chacun des professionnels, concernés par des élèves en difficulté à un titre, ou à un autre, contribuent à cette analyse en recentrant plus particulièrement leurs observations sur ces élèves dès qu'ils sont connus. Ceci ne veut pas dire que les autres seraient négligés et il est aussi important de rester toujours très attentif à ne pas laisser de côté les élèves brillants, voire précoces qui appellent aussi des réponses pédagogiques adaptées, il ne faut pas non plus se désintéresser des élèves moyens pour lesquels l'ambition de l'enseignant est extrêmement importante afin de les aider les rejoindre les élèves les meilleurs.

¹ Le traitement de la grande difficulté scolaire au collège et à la fin de la scolarité obligatoire, P. Hussenet, A. Santana, Haut Conseil de l'Evaluation de l'Ecole, n°13 novembre 2004, 113 p.
http://cisad.adc.education.fr/hcee/documents/Rapport_Hussenet_Santana.pdf

La réussite éducative relève de ce point la d'une deuxième valeur, d'une deuxième conviction que les professionnels doivent partager : la conviction que la prise en compte individuelle dans un esprit positif est un facteur d'égalité des chances, de démocratisation de l'accès au savoir et qu'on n'est pas en contradiction avec les vertus du groupe hétérogène où jouent des identifications positives. On peut faire le pari que le professionnalisme pédagogique protège des risques des effets de stigmatisation. Cela doit être clair tant pour les enseignants que pour les intervenants de la réussite éducative.

Pour déterminer les besoins, il faut d'abord avoir une claire conscience des objectifs essentiels, de l'ambition que l'on veut avoir pour tous les élèves et, en même temps, de ce qui constitue le socle indispensable des compétences et connaissances. Il faut se rendre compte que sans détermination explicite du socle, on risquerait de se noyer dans la diversité des objectifs et ainsi dans la complexité des besoins de chacun. Pour être efficace, la personnalisation doit porter sur les moyens employés pour atteindre les objectifs essentiels en fonction de la connaissance précise de la où en sont les élèves au regard de ces objectifs.

Pour déterminer les besoins il faut ensuite avoir une volonté partagée de mieux connaître les élèves, les diverses manières de s'y prendre pour faire ce qu'ils ont à faire à l'école : il y a, pour cela, des méthodes incontournables :

- L'observation des productions et de la production,
- Les entretiens avec les élèves notamment au sujet des productions,
- Les entretiens avec les parents pour comprendre le contexte des apprentissages des élèves,
- Les échanges entre professionnels pour croiser les points de vue.

Ces méthodes nécessitent des qualités d'observation, d'écoute, de compréhension. Nous retrouvons ici une valeur importante du processus pédagogique et du processus de réussite éducative qu'il nous faut partager en ce qui concerne le processus de construction d'un individu, de ses compétences, de ses savoirs : il doit faire l'objet de la part des professionnels d'un travail de compréhension. Il ne s'agit pas de concevoir une évaluation qui juge, qui classe, il s'agit de concevoir une évaluation qui observe le processus d'apprentissage afin d'y intervenir de manière utile.

De ce point de vue, la tradition d'une évaluation par notation doit servir de clignotant, mais ce n'est pas cette pratique de notation qui permet l'analyse par compétences, celle nécessaire en matière de personnalisation de la réussite éducative. Tant dans le travail scolaire que dans la réussite éducative, il ne s'agit pas d'avoir une réponse standard à des besoins préalablement identifiés et qui seraient semblables d'un individu à l'autre ; il faut une pratique de réponse aux besoins qui puisse mettre l'individu face à un problème à sa portée qui lui permettra d'étayer ses compétences dans le champ concerné. On voit que pour bien déterminer les orientations du travail concernant les besoins d'un élève, il nous faudra pratiquer une évaluation formative et que pour bien répondre aux besoins de cet élève, il est indispensable de personnaliser la réponse.

Deux points sont à examiner :

- Personnaliser qu'est-ce que cela signifie ?
- Comment articuler réponse scolaire et réponse péri-scolaire ?

Il convient d'abord de préciser que personnaliser n'est pas individualiser et que cela consiste à prendre en compte le fait qu'il y a là une personne en train d'apprendre. Il faut à cet égard, se rappeler qu'un comportement c'est aussi quelque chose que l'on apprend. Avoir un comportement scolaire, être obéissant, nous l'avons appris. Un comportement difficile, c'est aussi quelque chose qui a été appris et qu'il s'agira de désapprendre.

Personnaliser l'action pédagogique pour un élève ce sera donc adapter l'action au fait que cet élève est en train d'apprendre d'une certaine manière. Cela pourra prendre des formes très diverses:

- Adapter un regard,
- adapter des demandes,
- proposer des aides,
- faciliter des démarches,
- changer des contextes d'activité,
- faire travailler dans un groupe de besoins,
- faire travailler seul.

On voit donc que personnaliser ce ne sera pas individualiser, au sens de prendre en charge l'individu lui-même et seul. Cela consistera à tenir compte de l'individu, de ce qu'il est, dans les interventions éducatives qui le concernent, qu'elles aient lieu en grand groupe, dans des groupes de besoins ou en relation duelle.

La réussite éducative repose aussi sur une autre idée simple : jusqu'ici on n'avait guère modifié le temps d'apprentissage des élèves en difficulté. Les re-médiations avaient toujours lieu sur des temps scolaires en déduction d'autres activités. La réussite éducative se construit plutôt sur le temps personnel et familial. Les intervenants de la réussite éducative ne sont pas, le plus souvent, ceux du temps scolaire. Ils interviennent souvent dans des lieux tiers qui ne sont ni le lieu familial, ni le lieu scolaire.

Pour articuler les actions conduites dans le temps scolaire avec celles qui sont conduites dans les temps péri-scolaire, il est impératif de faire bon usage de l'équipe pluridisciplinaire de réussite éducative. Si le repérage et l'analyse des besoins sont principalement le fait des enseignants, la construction des réponses suppose une bonne articulation entre les uns et les autres. Le lieu de travail de cette bonne articulation c'est l'équipe pluridisciplinaire de réussite éducative, celle où les professionnels se rencontrent pour parler des élèves et de leurs besoins. Mais il y a une deuxième dimension à cette articulation, c'est le sens que prend cette action pour les élèves et pour leur famille : Rien ne peut se faire d'utile sans l'adhésion de l'élève et de sa famille. C'est donc un objectif stratégique de l'école et de l'équipe pluridisciplinaire de réussite éducative que de faire adhérer les familles et les jeunes. Cette adhésion porte sur le temps passé aux activités, sur la nature des activités et sur le sens qu'il convient de leur donner. La personnalisation n'est possible qu'avec l'accord de la personne.

Il était ainsi une autre valeur importante que les professionnels doivent avoir en tête : il n'y a pas de travail possible dans cette perspective sans le respect de la personne, c'est à dire sans une qualité de regard qui reconnaît un être en devenir dans un contexte actuel de vie qui est ce que ses contextes de vie successifs ont fait de lui.

Le travail partagé

Tant dans le montage des projets que dans leur mise en oeuvre et dans l'évaluation, un travail partagé est nécessaire. Dans le montage des projets, l'entente entre le maire et les responsables de l'éducation nationale est un facteur de partage de qualité. Cela veut dire que le respect mutuel des missions respectives dans le cadre d'un projet éducatif local est très vivement souhaitable.

Dans le montage du projet, il s'agit d'organiser de manière systémique les apports de l'école et de la ville en recentrant cette réorganisation sur les plus en difficulté. L'école doit accepter un certain deuil de sa toute-puissance au regard des apprentissages et accepter de partager les réponses à des besoins sans que cette co-construction signifie désintérêt ; au contraire, il faut que les écoles puissent trouver la bonne articulation avec une offre réelle suscitée par ses analyses mais en ne la maîtrisant pas en totalité dans sa réalisation, contrairement à ses habitudes car, jusqu'ici, le travail partagé de l'école c'est d'abord le travail d'école où le partenaire est convoqué dans une pratique scolaire fut-elle de projet ? Aujourd'hui, on appelle à une articulation véritable entre partenaires responsables. Avec l'élaboration de la réussite éducative il faut aller plus loin dans l'articulation et la confiance. Le maire doit faire confiance à l'école pour la détermination des besoins tout en ne s'en désintéressant pas, l'école doit faire confiance à la mairie pour l'élaboration des réponses tout en ne s'en désintéressant pas. Et c'est dans cet intérêt réciproque pour la tâche de l'autre que se constituent à proprement parler les échanges partenariaux où chacun ne peut rien sans l'autre.

Il est intéressant de voir pour chaque projet de réussite éducative jusqu'où on est allé pour co-élaborer les directions de travail. Notamment, sur quelles analyses, sur quelles données, on a pu élaborer les énoncés des besoins. Le travail des écoles et collèges a-t-il reposé sur des données objectives et, sur un appui de l'expérience des enseignants et des autres acteurs scolaires ? Toutes ces données ont-elles fait l'objet d'un partage de documents explicites ?

L'expérience et le recul que l'on peut avoir à partir des premiers projets de réussite éducative fait penser que la situation de travail partagé est très variable selon les villes. Elle fait aussi penser que, de la qualité de la première co-construction des objectifs, dépend beaucoup la suite. Il vaut mieux des échanges complexes et des désaccords initiaux qui s'explicitent qu'un laisser-faire de part et d'autre. Mais la co-élaboration suppose le partage des données : qui sont les élèves rencontrant des difficultés ? Quelles sont leurs difficultés ? Qui sont les élèves déjà pris en charge dans des activités complémentaires. Et en quoi est-ce que cela les aide ?

Une valeur s'impose ici : C'est celle de la coopération car les partenaires se définissent comme coopérant à une même tâche. Ils s'investissent réciproquement de compétence et de savoir faire spécifiques.

Ce travail partagé doit aussi reposer sur l'idée qu'il n'est pas utile de réinventer ce qui existe ailleurs avec efficacité. Il vaut mieux s'en inspirer et reconstruire à partir d'une connaissance des types de projets et d'action qui existent ailleurs et font leurs preuves. L'exemple type de cela se sont les clubs coup de pouce qui ont fait l'objet en 2006 d'un rapport de l'Inspection Générale ² qui les valide dans leurs objectifs et dans le résultat même s'ils sont considérés comme ayant un coût un peu élevé.

Le travail partagé consiste aussi à retenir ensemble les actions et leurs orientations prioritaires : on voit une diversité remarquable de réponses qui se sont construites dans les villes concernées par la réussite éducative :

- café des parents,
- travail social dans le premier degré,
- vacation d'orthophonie,
- psychologue à disposition des élèves et familles dans le second degré,

² Evaluation de l'action menée par l'association pour une école efficace (Apfée), IGE/IGAENR, n°53, 2006, 39 p. <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000797/0000.pdf>

- aide à l'apprentissage de la lecture,
- aide méthodologique,
- apprentissage du français pour des peu francophones...

On pourrait ainsi égrainer les possibles de la réussite éducative. Dès lors qu'il existe une telle diversité d'actions, la question de la cohérence des usages se pose fortement. Et c'est là que la question de l'équipe pluridisciplinaire de soutien est centrale : le deuxième champ de ce nouveau partenariat c'est celui du suivi individuel et de la cohérence, de la co-construction du programme personnalisé entre temps scolaire et temps péri-scolaire. C'est tout autant la question de la cohérence de l'ensemble des activités proposées à un même élève, à une même famille dans les temps des actions de la réussite éducative. On voit bien l'importance de la qualité de la programmation au départ ; on voit aussi l'importance du bon suivi et de la bonne évaluation des parcours individuels. C'est dire l'importance du rôle de l'équipe pluridisciplinaire de réussite éducative. Elle est le lieu de réalisation de cette programmation, de ce suivi et de cette évaluation. Elle doit en organiser la méthode et les outils partagés, elle doit reposer sur une éthique partagée dont on a pu voir au fil du propos un certain nombre d'éléments essentiels. Il faut dire l'importance des chartes de déontologie qui s'élaborent entre partenaires pour refonder les valeurs du travail partagé. La charte de déontologie explicite le cadre moral du travail partagé dès lors que l'on s'intéresse à des personnes en devenir. Une charte doit faciliter la participation des acteurs qui disposent de règles déontologiques professionnelles en respectant leur cadre de travail et en leur fournissant un cadre rassurant qui permette d'échanger entre professionnels responsables.

Bilans et évaluation

L'idée du bilan repose sur la nécessité de rendre compte. Un premier travail est nécessaire pour pouvoir dire : voilà ce que nous avons fait de l'argent de l'état et de la collectivité territoriale. Ce bilan doit porter sur les investissements : à quoi l'argent est-il consacré ? Il doit aussi permettre de dire : à quoi sert ce à quoi il est consacré ? Combien de jeunes sont concernés ? Combien chaque professionnel a-t-il reçu de familles ? A-t-il pris en charge d'élèves ?

Cette dimension du bilan devra aussi permettre une première approche qualitative, relative à la mise en oeuvre : a-t-elle pu se faire comme prévu ? A-t-elle dû être adaptée en fonction de l'évolution du processus de travail ?

La dimension partenariale de la mise en oeuvre doit aussi pouvoir faire l'objet d'une explicitation : Les liens entre les différentes parties prenantes permettent ils de construire des programmes personnalisés comme prévu ?

Le bilan doit nous dire les conditions d'effectivité de la démarche partenariale.

Des premières observations que nous pouvons faire dans les villes les plus anciennement engagées, on peut dire l'importance de la qualité de la relation entre le coordonnateur de la réussite éducative et les cadres de l'éducation nationale. Un risque de dérive qui serait celui de la seule reprise des actions existantes dans le corps du contrat de ville aux dépens d'une nouvelle méthodologie de la réussite éducative pour les plus en difficulté ne doit pas être ignoré, notamment dans les plus grosses villes qui ont parfois plus de difficultés à penser localement leur action. Il peut arriver qu'il semble difficile de rentrer dans cette nouvelle problématique. Le bilan devra nous dire si l'on va bien dans le sens souhaité.

Enfin, un risque perceptible est aussi celui du saupoudrage des moyens, au lieu de leur concentration résolue sur les plus en difficulté. Le bilan doit donc nous dire également si les plus en difficulté ont bien été vraiment concernés par le dispositif. Le bilan indique comment cela fonctionne, il est descriptif et critique au regard des attendus qu'il contribue à réorienter, si nécessaire.

L'évaluation doit, elle, tenter de nous dire l'efficacité et le sens de l'action conduite :

- Est-ce que cela a produit des effets qui vont dans le sens attendu ?
- Est-ce que cela fait sens pour les différents acteurs du processus ?

En ce qui concerne les effets attendus, nombreux sont les niveaux de responsabilité qui attendent. D'abord, dans le cadre de la LOLF, il y a des indicateurs des programmes concernés dont on attend qu'ils évoluent positivement. D'un côté le programme "équité sociale et territoriale" de la mission ville demande à connaître les évolutions des chances de réussite scolaire des élèves de ZUS à partir des indicateurs traités par la délégation interministérielle à la ville (DIV) dans le cadre de l'observatoire national des zones urbaines sensibles (ONZUS). D'un autre côté, les programmes "premier et second degré" de la mission enseignement scolaire précisent l'importance de voir évoluer certains indicateurs de réussite par comparaison entre Réseau Ambition Réussite, ZEP et hors ZEP. Il y a convergence des indicateurs des deux programmes en ce qui concerne les indicateurs de retard et la réussite au brevet des collèges; les programmes "premier et second degré" y ajoutent la maîtrise des compétences de base au regard du socle.

Au niveau régional, il va de soi que le préfet de région est demandeur d'éléments qui permettent de voir en quoi les territoires les plus en difficulté évoluent dans un sens positif en Île de France. Au niveau départemental, le préfet et l'inspecteur d'académie souhaitent conjointement des informations sur les évolutions des élèves et des territoires.

On peut dire que pour ces trois niveaux, on reste d'une part dans une évaluation par grands indicateurs qui permettent de savoir si l'ensemble de la population scolaire progresse dans les quartiers prioritaires en zone d'éducation prioritaire et en zone urbaine sensible. D'autre part, ces trois niveaux souhaitent aussi percevoir, compte tenu des investissements, si la situation des plus en difficulté des élèves, ceux qui sont pris en charge, s'améliore par comparaison avec les autres élèves non pris en charge. Cela fixe un cadre pour le travail d'évaluation à conduire au niveau local de la ville, du quartier ou du réseau, de l'école et du collège.

Il faut pouvoir disposer de données comparatives qui mettent en évidence l'efficacité du dispositif d'une part pour les plus en difficulté dans les villes concernées, d'autre part pour les quartiers concernés dans ces villes. Ces données peuvent aussi utilement porter sur des indicateurs non listés nationalement mais qu'il faut appréhender localement on peut citer :

- Le mieux-être avec notamment la réduction des violences et de l'absentéisme, l'amélioration de la santé des élèves.
- Le mieux vivre dans la ville avec, notamment, l'accroissement de la participation des jeunes à des activités de clubs ou de centres de loisirs pour ce qui concerne les jeunes les plus en difficulté.

Dans ce cadre, on s'intéresse à évaluer le dispositif, son organisation, ses manières de faire. Il faut aussi viser à évaluer chacune des actions. Il existe, par exemple, pour les clubs coup de pouce une méthodologie éprouvée. Il faut en construire une pour chaque action conduite. Le travail du psychologue dans les collèges contribue-t-il à la réduction des tensions ? Favorise-t-il la

disponibilité et aux apprentissages scolaires ? Permet-il aux familles de chacun des élèves pris en charge de mieux appréhender l'école ?

Enfin, il me semble que si l'on ne veut pas rater le coeur du dispositif, il faut, au delà de l'évaluation globale sur un quartier, au delà de l'évaluation de chaque action, rentrer dans l'évaluation de chaque parcours d'élève.

En effet, au niveau local, c'est bien, si nous sommes capables de dire pour chaque programme personnalisé en quoi il intervient dans le parcours d'un enfant ou d'un jeune, en quoi il l'aide à être un élève efficace que nous validerons le travail conduit. Pour cela, il va de soi que le lien avec la première indication posée, avec les premiers besoins révélés, doit être fait. Evaluer un parcours : c'est construire les outils pour percevoir une évolution de la personne entre la situation qui a justifié sa prise en compte dans le dispositif et ce que l'on observe à l'arrivée de la mise en oeuvre du programme personnalisé, en sachant ce qui s'est passé entre les deux.

Il faut donc qu'un document partagé permette ce suivi stratégique, une évaluation personnalisée qui aidera, si nécessaire, à réorienter l'action et il est clair qu'il faut pour cela que chaque cas d'enfant pris en charge soit suivi par une personne plus particulièrement chargée de se suivi (on parle parfois de tuteur). Cette personne est en contact avec tous ceux qui interviennent pour cet enfant et participe à des moments de synthèse de l'équipe pluridisciplinaire de réussite éducative. Les suivis constituent des outils pour les liens avec les enfants et leurs familles, ils constitue également des éléments indispensables à la perception plus globale du fonctionnement du programme. C'est parce que nous aurons de l'ambition pour chacun que nous pourrons les faire progresser tous.