

Inspection générale de l'administration
de l'Éducation nationale et de la Recherche

Fonctionnement des services académiques

Rapport à monsieur le ministre de l'Éducation nationale,
de la Jeunesse et de la Vie Associative

A COMPOSER EN PAO

COUVERTURE N° 1 – IGAENR + 1 MINISTRE



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE LA JEUNESSE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

*Inspection générale de l'administration
de l'éducation nationale et de la recherche*

Fonctionnement des services académiques

JUIN 2011

*Frédérique CAZAJOUS
Jean-Pierre LACOSTE*

*Alain PERRITAZ
Christian PEYROUX*

Inspecteurs Généraux de l'administration de l'éducation Nationale et de la Recherche

SOMMAIRE

Introduction	1
1. Présentation des données quantitatives.....	2
1.1. Les effectifs relevant du champ de l'enquête	2
1.2. La répartition des effectifs	2
<i>1.2.1. Répartition des effectifs entre structures et niveaux d'enseignement.....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.2. Répartition des effectifs par action</i>	<i>3</i>
<i>1.2.3. Répartition des effectifs par catégorie fonction publique</i>	<i>4</i>
<i>1.2.4. Organisation des plateformes CHORUS.....</i>	<i>5</i>
2. Les opérations de mutualisations engagées.....	5
2.1. La mutualisation de la gestion des bourses	7
2.2. La gestion des examens et concours	8
2.3. Gestion de l'hébergement et de l'administration de l'informatique.....	10
2.4. La gestion des pensions	13
2.5. La gestion des personnels de l'enseignement privé du 1^{er} degré	15
2.6. La gestion des frais de déplacement temporaires	17
2.7. Le rapprochement rectorat/inspection académique du chef-lieu.....	18
<i>2.7.1. Le fonctionnement à l'égard des sept autres IA</i>	<i>25</i>
2.8. La gestion des personnels du 1^{er} degré public.....	25
2.9. Contrôle des actes des EPLE	27
2.10. La gestion des moyens des EPLE	29
3. Les opérations de mutualisation progressent, sans ligne directrice et la question de la gouvernance du système n'est toujours pas tranchée	32
3.1. Des opérations de mutualisation largement engagées	32
3.2. Des mutualisations sans ligne directrice	33
3.3. La question de la gouvernance du système doit être tranchée	34
Conclusion	39

Introduction

En juin 2009, l'Inspection Générale de l'administration de l'Education Nationale et de la Recherche (IGAENR) a déposé un rapport sur la réorganisation des services académiques. Ce rapport constatait d'abord que cette réorganisation était conçue et mise en œuvre plus en fonction des impératifs budgétaires que d'orientations stratégiques sur le pilotage académique. Il décrivait ensuite un processus de mutualisation très engagé mais qui soulevait beaucoup de questions et il soulignait, enfin, que des interrogations et des clivages persistaient sur la répartition des rôles entre recteurs et IA-DSDEN, qui rejaillissaient sur la gouvernance du système éducatif au niveau local.

L'IGAENR a souhaité savoir si des évolutions concrètes étaient intervenues dans l'organisation des services académiques à la suite de ce rapport et si les dix recommandations formulées à l'issue de ce travail avaient été mises en application.

Pour mener cette enquête, les auteurs se sont appuyés sur deux documents établis par le Service de l'Action Administrative et de la Modernisation(SAAM) du ministère : d'une part le dossier d'analyse des résultats nationaux des restitutions des données académiques issues de l'enquête SERACA LOLF 2010 et d'autre part, l'enquête sur la cartographie des mutualisations, réalisée à l'automne dernier. Par ailleurs, les inspecteurs se sont rendus dans une dizaine d'académies pour des entretiens avec des responsables académiques qui ont permis d'éclairer les données recueillies à l'occasion des enquêtes du SAAM.

A partir de ces éléments, il est apparu nécessaire de structurer le rapport autour de trois points :

- tout d'abord, une présentation quantitative des données recueillies ;
- ensuite une présentation commentée de la cartographie des mutualisations, en soulignant le décalage parfois important entre les déclarations des académies et la réalité ;
- enfin, une insistance sur la nécessité absolue de donner une ligne directrice aux mutualisations engagées et de clarifier, en particulier, les relations entre les recteurs et les IA-DSDEN pour sortir de l'ambiguïté qui règne aujourd'hui dans la gouvernance du système éducatif au niveau local.

1. Présentation des données quantitatives

L'ensemble des données présentées dans cette première partie est extrait des résultats de l'enquête SERACA-LOLF 2010 qui présente un constat de la situation au 30 septembre 2010. Les résultats de cette enquête ont été transmis aux recteurs le 25 mars 2011.

La vision instantanée au 30 septembre de chaque année permet de mesurer l'évolution de l'organisation administrative des services déconcentrés et son impact sur les emplois pour chacune des académies.

1.1. Les effectifs relevant du champ de l'enquête

Le nombre d'ETP Physique(ETPP) recensés au 30 septembre 2010 s'élève à 20 075 ETPP dont 25 ETPP intégrés manuellement (recteurs, directeur de l'académie de Paris, et vice chancelier des universités de Paris, directeur du SIEC). L'effectif est en diminution de 369 ETPP (soit -1,8%) par rapport à 2009 et de 974 ETPP par rapport à 2007 (soit -4,6%) en raison des mesures de suppressions d'emplois administratifs.

Pour mémoire, le nombre d'emplois supprimés en LFI successives 2007-2011 dans les services déconcentrés et centraux s'élève globalement à 2 500 emplois, soit 9% des emplois inscrits au plafond du programme :

Années	2007	2008	2009	2010	2011	Total 2007/2011
Suppressions d'emplois P214	- 400	- 600	- 500	- 600	- 400	- 2 500 ETP
Dont académies	- 340	-480	- 400	- 530	- 365	-2 115 ETP

Il faut souligner que depuis 2004, ce sont 4240 emplois qui auront été supprimés, soit 15,3% des emplois inscrits au plafond du programme.

L'étude présentée ci-après a été réalisée sur la base des effectifs recensés dans les SIRH AGORA et EPP par action et domaine d'activité, soit un total de 20 050 ETPP qui se décompose en 12154 ETPP pour les rectorats (dont 288 pour le SIEC) et 7 896 ETPP pour les IA.

1.2. La répartition des effectifs

La répartition des effectifs est présentée par structure et niveau d'enseignement puis par action et enfin par catégorie « Fonction Publique ».

1.2.1. Répartition des effectifs entre structures et niveaux d'enseignement

En 2010, on compte 12 154 ETPP affectés en rectorat (soit 61% des effectifs recensés) et 7 896 ETPP en IA (soit 39%).

	1 ^{er} degré	2 nd degré	Supérieur	Transversal	TOTAL	%
Rectorats	758	7 719	318	3 359	12 154	61
IAs	4 164	1 967	1	1 764	7 896	39
TOTAL	4 922	9 686	319	5 123	20 050	100

La part des effectifs au rectorat progresse de plus de 4 points et celle des effectifs en IA diminue de 4% par rapport à l'effectif constaté dans ces deux blocs « rectorat » et « IA » en 2007. Ces variations traduisent globalement les effets sur les emplois des transferts de charges en accompagnement de la réorganisation et la mutualisation des services conduites dans différents domaines d'activités liés à l'organisation des examens, la gestion des ressources humaines (congrés, frais médicaux, accidents du travail, validation des services auxiliaire, des retraites...), les bourses, la logistique, le contrôle et conseils aux EPLE.

En ce qui concerne les mutualisations, deux modèles d'organisation ont été observés :

- des transferts de charges des IA vers le rectorat (ex : gestion des frais de déplacements et de changement de résidence, suivi des marchés..),
- des transferts de charges des IA au profit d'une seule IA dans le cadre de la création de pôles académiques (ex : gestion des bourses ...),

Après analyse des données, il apparaît que le transfert de charges de gestion des IA vers les rectorats est un mouvement de réorganisation largement répandu. Celui-ci est un levier efficace de mutualisation des services : entre 2007 et 2010, l'effectif du bloc « rectorats » augmente de + 196 ETPP alors que celui des « IA » diminue de - 1 171 ETPP.

Le rattachement par niveau d'enseignement (1^{er} degré, second degré et enseignement supérieur) concerne 75% des effectifs en emplois (identique à 2009) : soit 25% pour le 1^{er} degré, 48% pour le second degré et 2% pour l'enseignement supérieur, 25% des effectifs exercent des fonctions transversales (identique à 2009).

1.2.2. Répartition des effectifs par action

La comparaison des actions entre deux blocs « rectorats » et « IA » fait apparaître une situation hétérogène :

ETPP	Pilotage et mise en oeuvre des politiques éducatives Action 1	(évaluation et contrôle, communication, expertise juridique, action internationale) Actions 2 à 5	Politique des ressources humaines Action 6	Logistique, systèmes d'information, immobilier Action 8	Certification Action 9	TOTAL
IA	4 576	80	2 081	954	205	7 895
Rectorat (*)	2 677	427	4 310	3 503	1 238	12 155
Total	7 253	507	6 391	4 457	1 442	20 050

(*) Dont SIEC (288,4 ETPP)

L'effectif recensé sur les actions 1(pilotage), 6 (GRH) et 8 (logistique, systèmes d'information, immobilier) du programme 214 représente 90% des effectifs des services académiques :

☞ **Action 1** : l'activité de « pilotage » mobilise plus d'1 agent sur 2 en IA et moins d'1 sur 4 en rectorat. Si, depuis 2007, le poids des fonctions dédiées à cette action est stable pour les rectorats, celui des IA a, en revanche, progressé de plus de 5 points

☞ **Action 6** : l'activité « GRH » concerne plus d'1 agent sur 3 en rectorat contre 1 sur 4 en IA

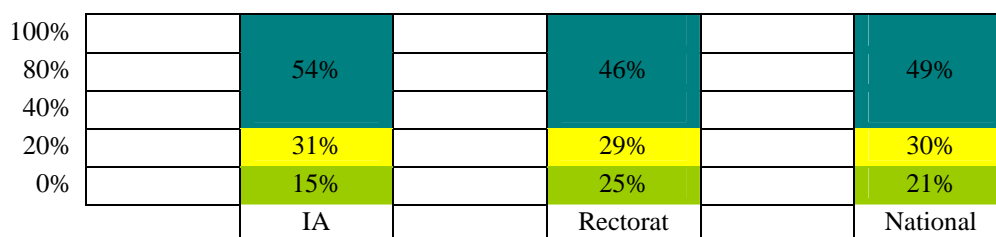
☞ **Action 8** : les fonctions dédiées à la logistique et l'informatique concernent moins d'1 agent sur 3 en rectorat contre 1 sur 8 en IA.

A noter que pour l'action 9 (certification), la part des activités dédiées à l'organisation des examens des élèves a baissé de 2 points en IA depuis 2007 au bénéfice des rectorats. Ceci s'explique par le transfert de la gestion du Diplôme National du Brevet des IA vers les rectorats.

Des rééquilibrages entre fonctions ont été réalisés dans le cadre du déploiement des mesures de suppressions d'emplois par les académies. Par rapport à 2009, les actions 9 et 8 connaissent les baisses d'effectifs les plus importantes ; -6% et -5%, soit un retrait de -74 ETP pour l'action 9 (certification) et de -136 ETP pour l'action 8 (logistique). Il est également observé un retrait moins marqué (-2%) pour les actions 1 (pilotage) et 6 (GRH).

1.2.3. Répartition des effectifs par catégorie fonction publique

L'effectif de catégorie C reste majoritaire : il représente près de la moitié de l'effectif des services déconcentrés. La comparaison entre structures fait apparaître que les emplois des services départementaux sont moins qualifiés qu'en rectorats : la catégorie C représente 54% des effectifs dans les IA contre 49% dans l'ensemble des services académiques et 46% en rectorat. Autre remarque à souligner : la faiblesse de la catégorie A qui ne représente que 15% des effectifs en IA.



Catégorie C ■ catégorie B ■ catégorie A ■
ETP répartis par catégorie Fonction Publique

Au sein des IA, la pyramide catégorielle des emplois est globalement constante depuis 2007. En rectorat, le poids de la catégorie B (29%) progresse de 2 points au détriment de la catégorie C.

1.2.4. Organisation des plateformes CHORUS

Les effectifs relevant des plateformes CHORUS ont été estimés à 458 ETP pour 565 personnes physiques. Le recensement de ces effectifs repose sur des bases méthodologiques différentes entre académies.

Gestion des moyens	Action 1		Action 8	Diverses Actions/DA	TOTAL
	1 ^{er} degré	Second degré	Services généraux		
ETP	107	186	136	28,6	457,6
Pers.physiques	146	236	136	47	565
Quotité « CHORUS » par rapport à l'effectif recensé	73%	79%	100%	61%	81%

2. Les opérations de mutualisations engagées

Les économies d'emplois sont réalisées grâce à une évolution des modes de pilotage, une forte mutualisation des services et une professionnalisation des équipes et/ou spécialisation de services (plateformes), pour une meilleure articulation des compétences au niveau local entre les échelons académique et départemental.

De multiples expérimentations et réformes sont conduites dans les domaines de gestion administrative et financière des rectorats et des inspections académiques (IA). Réorganisation des services, suppressions d'emplois, regroupement immobiliers et mise en place de nouveaux systèmes d'information sont étroitement liés.

Les académies ont fait des choix différents pour optimiser leur organisation ; c'est ce qui explique des choix divers dans les mutualisations réalisées ou projetées.

L'ensemble des tableaux contenus dans cette seconde partie est issue d'une enquête menée par le Service d'Action et de Modernisation Administrative (SAAM) intitulée « cartographie des mutualisations » qui a été adressée aux recteurs au début de l'année 2011.

Le tableau n°1 concerne le bilan des mutualisations par académie

Tableau n°1 : bilan chiffré des mutualisations par fonction

Fonctions	Nombre d'académies mutualisation réalisée ou en cours	Calcul du % (sur 25 académies)	Nombre d'académies sans processus de mutualisation
Gestion des moyens des EPLE	7	28%	18
Contrôle des actes des EPLE	12	48%	13
Gestion des personnels du 1 ^{er} degré public	12	48%	13
Frais de déplacement	18	72%	7
Rapprochement Rectorat et IA CL	18	72%	7
Gestion des personnels du 1 ^{er} degré privé	21	84%	4
Pensions	21	84%	4
Informatique : hébergement et administration	23	92%	2
Examens et concours	25	100%	0
Gestion des bourses	25	100%	0

A la lecture de ce tableau, il apparait clairement que les mutualisations réalisées ou en cours se répartissent en trois grands groupes :

- Celles qui sont réalisées dans l'immense majorité des académies : la gestion des bourses, la gestion des examens et concours, l'hébergement et l'administration de l'informatique
- Celles qui sont réalisées dans une majorité d'académies : la gestion des pensions, la gestion des personnels du premier degré privé et la gestion des frais de déplacement
- Celles qui sont réalisées dans une minorité d'académies : le rapprochement rectorat et IA, chef lieu, car s'il y a beaucoup de projets, il n'y a que peu de réalisations, la gestion des personnels du 1^{er} degré public, le contrôle des actes des EPLE et la gestion des moyens des EPLE.

Il convient d'étudier successivement les mutualisations mises en œuvre. Il faut toutefois toujours garder à l'esprit que ces tableaux ont été bâtis sur la base des seules déclarations des académies ; par conséquent les situations décrites dans les tableaux font parfois état de projets plus que de réalisations. Les vérifications menées par L'IGAENR dans plusieurs académies démontrent que l'état d'avancement des travaux est très variable selon les académies concernées.

2.1. La mutualisation de la gestion des bourses

Le tableau n°2 décrit la situation de la gestion des bourses dans l'ensemble des académies

Tableau n°2 : gestion des bourses

Scénarios d'organisation	Académies	Remarques
1° mutualisation complète au rectorat (bourses collèges et lycées)	BESANCON	Depuis 2008
	NANCY METZ	Depuis 2009
	REIMS	
2° mutualisation complète à l'IA chef-lieu (bourses collèges et lycées)	CLERMONT	IA du Puy de Dôme
	GRENOBLE	Depuis 2008 ; pour harmonisation des pratiques
	LILLE	Depuis 2008
	LYON	
	STRASBOURG	
3° mutualisation complète dans une IA non chef-lieu (bourses collèges et lycées) * projet	AIX MARSEILLE	Sur l'IA 84 pour le privé et le public depuis 2008
	AMIENS	
	BORDEAUX	IA des Pyrénées Atlantiques
	CAEN	Mutualisation à l'IA de la Manche
	CORSE	
	CRETEIL *	IA 77 : horizon 2011 ; repose sur l'efficacité de l'application nationale en cours de déploiement
	DIJON	IA de la Nièvre
	LIMOGES	IA de la Corrèze
	NANTES	IA 72 : septembre 2010
	NICE	IA du Var
	ROUEN	L'IA de l'Eure qui est également en charge d'une mission nationale de gestion des bourses des élèves CNED de niveau collège
VERSAILLES	IA 91	
4° mutualisation complète dans deux IA non chef-lieu (bourses collèges et lycées)	POITIERS	Mutualisation des bourses privé et public sur 2 IA Deux Sèvres et Charente A terme volonté de mutualisation sur une seule IA (Charente maritime)
	TOULOUSE	Réparti sur deux IA : Ariège et Lot
5° mutualisation partielle : bourse des collèges dans une seule IA ; bourses des lycées au rectorat	ORLEANS-TOURS	IA chef lieu : bourses collèges
6° mutualisation partielle : bourse des collèges dans chaque IA ; bourse des lycées dans une IA non chef-lieu	RENNES	Bourses collèges publics et privés dans chaque IA Bourses des lycées publics et privés dans IA 29
7° mutualisation partielle : fonction mutualisée uniquement	MONTPELLIER	Rectorat : toutes les bourses du département de l'Hérault (services fusionnés avec l'IA 34) Chaque IA : bourses des lycées, collèges et bourses au mérite du département

La plupart des académies sont intervenues sur ce thème. Trois d'entre elles (Besançon, Nancy- Metz et Reims) ont choisi un regroupement au rectorat ; la plupart ont préféré une mutualisation dans une inspection académique, qu'il s'agisse ou non du chef-lieu de

l'académie. Enfin quelques académies ont choisi des solutions mixtes entre rectorats et inspections d'académie qui paraissent n'être que des solutions transitoires.

Il faut souligner que, pour beaucoup d'académies, la mutualisation de la gestion des bourses dans une inspection académique, distincte du chef lieu de l'académie, a été le moyen de maintenir de l'emploi dans des structures qui se vident progressivement de leur personnel. Cette mutualisation, qui a permis de stopper l'érosion des personnels dans certaines IA, les a en même temps rendues très dépendantes des activités mutualisées. Il faut alors se demander ce qui se passerait si dans l'avenir, le ministère décidait, comme cela a pu exister, de demander aux caisses d'allocations familiales ou à d'autres structures d'assurer la gestion des bourses.

2.2. La gestion des examens et concours

Le tableau n°3 décrit les mutualisations de la gestion des examens et concours.

Tableau n°3 : Examens et concours

Scénarios d'organisation	Académies	Remarques
<p>1° mutualisation complète des fonctions administratives et financières au sein du rectorat</p> <p>Le rectorat assure l'organisation administrative et la gestion des frais associés pour tous les concours et examens</p> <p><i>Italique : projet en cours</i></p>	AMIENS	
	BESANCON	
	<i>CAEN</i>	Auj DNB IA chef lieu/CAP-BEP rectorat/EPS rectorat Concours CRPE IA chef lieu/ autres concours adm rectorat Centralisation complète sur le rectorat à la rentrée 2011
	<i>CLERMONT</i>	Centralisation au rectorat des examens sauf DNB sur l'IA non chef lieu Concours centralisés au rectorat Projet en 2011 : DNB au rectorat. Actuellement le DNB est géré par l'IA DE L4aLLIER
	CORSE	
	LILLE	
	<i>LIMOGES</i>	A la rentrée prochaine l'ensemble des examens et concours seront gérés au rectorat
	MONTPELLIER	
	NANTES	
	NICE	Centralisation au rectorat pour les examens et concours (AP-BEP bac pro DNB et CFG répartie sur chaque IA DNB +CFG : au rectorat pour l'année 2010
	ORLEANS-TOURS	
	POITIERS	
	REIMS	
	ROUEN	
	STRASBOURG	Dernière étape réalisée à la rentrée 2010 : transfert du CAP/BEP au rectorat
TOULOUSE		
	CRETEIL	DNB dans chaque IA Concours/examens au SIEC sauf concours

		administratifs B et C : au rectorat
<p>2° mutualisation partielle : gestion intégrée assurée selon le type d'examen/concours par le rectorat, les IA, ou un service extérieur</p> <p>Un service extérieur assure l'organisation administrative et la gestion des frais associés (gestion intégrée) pour la majorité des concours et examens de l'académie.</p> <p>Les autres concours et examens restent organisés en gestion intégrée par les services académiques : IA ou rectorat</p>	VERSAILLES	<p>SIEC : concours administratifs et enseignants+ Bac</p> <p>Rectorat : certains concours administratifs</p> <p>IA 92 : examens de niveau 4 et 5</p> <p>Chaque IA : DNB</p>
<p>3° mutualisation partielle : fonction financière centralisée au rectorat/fonction administrative partagée entre rectorat et une ou plusieurs IA</p> <p>Rectorat assure la gestion financière pour tous les examens et concours ainsi que l'organisation administrative de certains examens et concours</p> <p>Chaque IA ou une IA assure l'organisation administrative des autres examens.</p>	AIX MARSEILLE	<p>Examens pro à IA chef lieu 13</p> <p>DNB IA 84</p> <p>Concours au rectorat</p>
	BORDEAUX	Centralisation des examens et concours au rectorat sauf CRPE (IA chef lieu)
	<i>DIJON</i>	<p>Examens et concours centralisés au rectorat sauf CAP/BEP (IA Chef lieu) et DNB (IA non chef lieu)</p> <p>Projet en 2012 : fusion de l'IA-CL et du rectorat donc l'organisation du CAP/BEP se fera au rectorat</p> <p>Seul le DNB sera organisé par l'IA de Saône et Loire (IA non CL). Volonté de maintenir une activité dans les IA</p>
	GRENOBLE	DNB maintenu dans chaque IA
	LYON	CAP/BEP organisés par l'IA chef lieu DNB et EPS organisés par chaque IA
	NANCY-METZ	DNB : IA 57 Examens enseignement professionnel : IA chef lieu
	RENNES	<p>Gestion CAP/BEP à IA 56</p> <p>DNB et EPS au rectorat</p> <p>Tous les concours au rectorat</p>

La tendance très majoritaire qui se dégage est une centralisation au rectorat de l'organisation administrative et financière des examens et concours. Ce domaine est celui pour lequel les réflexions des académies sont les plus avancées, car elles ont toutes compris les gains qui pouvaient être obtenus. Toutefois les académies hésitent parfois à aller jusqu'au bout de la logique de mutualisation, car elle conduit à faire porter l'effort de suppression d'emplois sur les IA, alors que les recteurs souhaitent préserver une présence minimale dans les départements, ce qui explique le transfert de la gestion des bourses dans les IA qui ne sont pas chef-lieu d'académie (voir chapitre 2.1).

Par ailleurs, beaucoup d'académies estiment que la mise en place de services inter académique, à l'image du SIEC qui travaille pour les trois académies d'Ile de France, permettrait des mutualisations importantes.

Elles regrettent que le SAAM n'ait pas donné suite aux travaux engagés il y a quelques temps sur ce thème (étude Alénium de 2009) et souhaitent qu'un groupe de travail soit relancé sur cette question. Il y aurait là une réflexion de mutualisation inter académique qui pourrait être intéressante pour rationaliser l'organisation. Il est difficile de savoir pourquoi elle a été abandonnée. Mais il semble qu'il y aurait surtout besoin de simplifier les sujets et de limiter les épreuves ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui avec le développement de l'organisation des CCF et les oraux du bac professionnel.

2.3. Gestion de l'hébergement et de l'administration de l'informatique

Le tableau n°4 fait le point sur la gestion de l'hébergement et de l'administration de l'informatique ainsi que sur la gestion de l'assistance aux utilisateurs.

Tableau n°4 : gestion de l'informatique

Hébergement et administration		
Scénarios d'organisation	Académies	Remarques
<p>1° mutualisation complète au rectorat :</p> <p>Un service du rectorat est chargé de l'hébergement et de l'administration de l'ensemble des bases de données.</p> <p>Plus de CDTI à part entière où alors sous l'autorité de la division informatique du rectorat</p> <p><i>Italique si en projet</i></p>	AIX MARSEILLE	
	BESANCON	
	BORDEAUX	
	CAEN	Plateforme OFIA
	CLERMONT	
	CORSE	
	CRETEIL	Rattachement fonctionnel de tous les personnels des IA à la DSI : 2010
	DIJON	Les CDTI vont être intégrés à la DSI (décision prise le 15/11/2010)
	<i>GRENOBLE</i>	R 2011
	LIMOGES	
	LYON	Il y a encore des informaticiens dans les IA mais ils relèvent du rectorat. Ceux des IA ont développé des spécialisations sur une application au bénéfice de l'académie
	MONTPELLIER	Il reste 2 informaticiens par IA toujours sous l'autorité hiérarchique du DSI
	NANCY-METZ	Direction unique située au rectorat avec des antennes dans les IA et non CDTI
	NANTES	
NICE	Disparition des CDTI	
ORLEANS		
POITIERS	Les personnels des IA ne sont pas encore	

		formellement rattachés à la DIR étape à venir Maintien d'antenne locale pour le suivi des applications pour le compte de l'académie ex : bourses par IA de Charente
	RENNES	Maintien d'antenne départementale pour la maintenance
	ROUEN	DSI créée avec une autorité hiérarchique sur les CDTI
	STRASBOURG	
	TOULOUSE	
	VERSAILLES	
2° mutualisation partielle : modalités à préciser	LILLE	Service mutualisé au rectorat pour le développement de programme. Les CDTI sont maintenus mais travaillent en réseau avec le CATI rectorat sur les divers projets
3° Pas de mutualisation : Chaque IA reste chargé de la gestion des bases de données et des applications « 1^{er} degré » et conserve son CDTI	AMIENS	
	REIMS	

Assistance aux utilisateurs		
Scénarios d'organisation	Académies	Remarques
1° mutualisation complète au rectorat : Un service du rectorat est chargé de l'assistance de premier et de second niveau	AMIENS	
	CORSE	
	DIJON	Assistance pour le 1 ^{er} et le 2 nd degré au rectorat
	LYON	CRDP pour l'assistance de premier niveau DSI pour l'assistance de second niveau
	MONTPELLIER	Plateforme académique au rectorat
	ROUEN	
	TOULOUSE	
	VERSAILLES	
2° mutualisation complète dans un service extérieur	CAEN	Plateforme d'assistance de 1 ^{er} niveau inter académique Plateforme localisée à Rennes
	AIX MARSEILLE	Maintien pôles relais disséminés dans les EPLE pour l'assistance
	BESANCON	Maintien de relais en IA
	BORDEAUX	Pour l'assistance aux EPLE, une assistance au rectorat pour les collèges et les lycées Dans chaque IA maintien d'une assistance aux personnels de l'IA (assistance sur AGAPE et la base du 1 ^{er} degré)
	GRENOBLE	Reste pôle bureautique dans chaque IA
	LIMOGES	IA 23 assure l'assistance pour l'ensemble de l'académie pour l'application AGAPE

3° mutualisation partielle	NANCY-METZ	Direction unique située au rectorat avec les antennes dans les IA et non CDTI
	ORLEANS	
	RENNES	Maintien d'antenne départementale pour la maintenance
	POITIERS	Les personnels des IA ne sont pas encore formellement rattachés à la DIR étape à venir Maintien d'antenne locale pour le suivi des applications pour le compte de l'académie Ex : bourse par IA de Charente
	STRASBOURG	Plateforme académique externalisée pour l'assistance de premier niveau DSI prend le relais pour l'assistance de second niveau
4° pas de mutualisation	CLERMONT	Réflexion en cours
	LILLE	
	NICE	Au niveau des IA il reste quelques personnels (exploitation base élèves 1 ^{er} degré)
	REIMS	
5° plateforme mutualisée inter académique	CRETEIL	Premier niveau : à Versailles
	NANTES	Rennes-Nantes-Caen : plateforme d'assistance aux EPLE

La première tendance qui se dessine clairement dans ce domaine est le regroupement au rectorat de l'hébergement et de l'administration de l'ensemble des bases de données. Cette évolution, qui entraîne la création d'une direction des services informatiques dans chaque rectorat et la disparition ou la mise sous tutelle des centres départementaux de traitement de l'information (CDTI), est conforme au Schéma Directeur des Systèmes d'Information en Académie (SDSIA) adressé par le ministère aux recteurs d'académie le 15 septembre 2010. La crainte aujourd'hui exprimée dans beaucoup d'académies est que la recentralisation des activités informatiques prônée par le SDSIA n'aboutisse à la disparition des services informatiques dans les académies qui ne disposent pas de centres nationaux de développement, si ce n'est pour des activités résiduelles.

Cette évolution suscite de l'inquiétude dans les académies, en raison des conséquences d'une telle évolution sur les personnels, mais aussi à cause de l'insatisfaction provoquée par les délais de réalisation, mais aussi la qualité et l'efficacité des applications nationales à l'heure actuelle.

Ainsi, plusieurs académies rencontrées sont très dubitatives sur le schéma directeur des systèmes d'information compte tenu des problèmes rencontrés aujourd'hui. La multiplication des applications qui sont livrées avec des « bugs » et les délais de correction nuisent au fonctionnement des services. Le schéma actuel est fragilisant car les équipes sont localement dans l'incapacité d'apporter des modifications ou de réaliser des extractions, alors qu'il y a de vraies compétences. Par exemple, sur les bourses, la notification de refus comportait de nombreuses anomalies, ce qui n'a pas été pris en compte au niveau central obligeant les académies à refaire le document à la main !

La mutualisation est beaucoup moins engagée dans l'assistance aux utilisateurs pour laquelle une logique de proximité prévaut encore largement. Toutefois, il convient de souligner la mise en place d'une plateforme mutualisée inter académique, dans laquelle sont engagées les académies de Caen, Nantes et Rennes, qui paraît porteuse d'avenir. Le fonctionnement de la plateforme d'appel est jugé de manière très positive par les académies concernées. L'académie de Nantes envisage de pérenniser sa participation en augmentant le nombre d'ETP mis à disposition (+1) et de sécuriser son financement (avant passage par le GIP et des fonds européens).

Cela n'empêche pas, l'académie de Nantes de poursuivre le travail entamé sur la mise en place des ENT « métiers », qui sont la base d'une meilleure circulation des informations entre les différents acteurs. Elle conduit ce projet en accord avec les collectivités locales, qui apportent 50 % de financement et dans certains cas des postes de maintenance. Malgré l'émergence de nombreux projets similaires dans les autres académies, et la tentative de rapprochement menée par la centrale, il n'y a pas de mutualisation avec d'autres académies, à l'exception d'échanges de bonne pratique.

2.4. La gestion des pensions

Le tableau n°5 décrit la situation dans le domaine de la gestion des pensions.

Tableau n°5 : gestion des pensions

Scénarios d'organisation	Académies	Remarques
1° mutualisation complète au rectorat : Un service du rectorat est chargé de la gestion des dossiers de pensions pour l'ensemble des personnels de l'académie.	AIX MARSEILLE	
	AMIENS	
	BESANCON	Depuis R 2009
	CORSE	
	CRETEIL	
	DIJON	Retraites et validation des services auxiliaires pour le 1 ^{er} et le 2 nd degré
	GRENOBLE	Pôle unique public/privé
	MONTPELLIER	
	LIMOGES	
	NANCY-METZ	
	POITIERS	
	<i>REIMS</i>	Horizon : mise en place plateforme 1 ^{er} degré
	RENNES	Depuis R 2009
	ROUEN	
	TOULOUSE	
	VERSAILLES	Gestion des services auxiliaires au rectorat Mutualisation pour les 4 IA avec rachat des années d'études
	STRASBOURG	
2° mutualisation complète de		

<p>l'IA du chef-lieu d'académie</p> <p>Un service de l'IA chef-lieu est chargé de la gestion de l'ensemble des dossiers de pensions pour l'ensemble des personnels de l'académie (y compris le second degré)</p>	<p>NANTES</p>	<p>2011 : mesure transitoire avant rapprochement de l'IACL avec le rectorat</p>
<p>3° mutualisation des dossiers « 1^{er} degré » à l'IA chef-lieu :</p> <p>Rectorat gère les dossiers de pensions des personnels « relevant » du Recteur (administratifs, enseignants du 2nd degré) IA chef-lieu gère l'ensemble des dossiers de pensions des personnels du 1^{er} degré de l'académie</p>	<p><i>Aucune académie n'a fait ce choix</i></p>	
<p>4° mutualisation des dossiers « 1^{er} degré » dans une IA non chef-lieu</p> <p>Rectorat gère les dossiers de pensions des personnels « relevant » du Recteur (administratifs, enseignants du 2nd degré) IA non chef-lieu gère l'ensemble des dossiers de pensions des personnels du 1^{er} degré de l'académie</p>	<p>BORDEAUX</p>	<p>IA des Landes</p>
	<p>CLERMONT</p>	<p>IA du Cantal non CL gère pour l'ensemble du 1^{er} degré public Gérées au rectorat pour les personnels du 2nd degré</p>
	<p>LILLE</p>	<p>IA du Pas de Calais</p>
<p>5° pas de mutualisation :</p> <p>Chaque IA reste chargé de la gestion des pensions des personnels du 1^{er} degré de son département</p>	<p>CAEN</p>	<p>Si une plateforme RH 1^{er} degré est mise en place, 1 cellule pension pour les PE sera créée au rectorat</p>
	<p>ORLEANS-TOURS</p>	
	<p>LYON</p>	
	<p>NICE</p>	<p>Si mise en place d'une plateforme 1^{er} degré au rectorat, les pensions seront gérées au rectorat</p>

Il est clair que dans ce domaine, la mutualisation se fait essentiellement au niveau du rectorat. Il faut noter que le projet de l'administration centrale de centraliser à la Baule, pour préserver l'emploi dans une structure qui n'aura plus de justification ni de travail à un horizon proche, de la gestion des services auxiliaires et du rachat des années d'études jusqu'en 2015 pose un problème aux rectorats qui avaient créé une cellule spécifique pour ce domaine. L'administration centrale aurait intérêt à réfléchir naturellement aux conséquences à tirer pour le service de pensions du Ministère de la création à Nantes d'un service des pensions de l'Etat, compétent pour tous les agents de l'Etat.

2.5. La gestion des personnels de l'enseignement privé du 1^{er} degré

Le tableau n°6 donne l'état des mutualisations relatives à la gestion des personnels de l'enseignement privé du 1^{er} degré.

Tableau n°6 : gestion des personnels de l'enseignement privé 1^{er} degré

Scénarios d'organisation	Académies	Remarques
1° mutualisation complète au rectorat : Le rectorat est chargé de la gestion de l'ensemble des personnels de l'enseignement privé de l'académie (1 ^{er} et 2 nd degré)	CAEN	
	CRETEIL	
	DIJON	
	LIMOGES	
	MONTPELLIER	
	NICE	Création d'une plateforme gérant les structures et les personnels de l'enseignement privé (1 ^{er} et 2 nd degré)
	ROUEN	
	STRASBOURG	
	VERSAILLES	Les arrêtés sont signés par les IA
2° mutualisation complète de la gestion des personnels du 1^{er} degré à l'IA du chef-lieu d'académie	AIX MARSEILLE	IA 13
	AMIENS	
	RENNES	IA 35 Réflexion sur la création d'un pôle GRH privé au rectorat
	LILLE	IA du Nord depuis R2010
3° mutualisation complète de la gestion des personnels du 1^{er} degré privé dans une IA non chef-lieu	BESANCON	IA 70 Haute Saône
	BORDEAUX	1 ^{er} degré privé géré par l'IA de Dordogne (IA non CL) pour l'ensemble de l'académie
	CLERMONT	1 ^{er} degré privé géré par l'IA de la Haute Loire (IA non CL) pour l'ensemble de l'académie
	NANTES	IA 85
	<i>ORLEANS-TOURS</i>	IA 37 : 2011
	POITIERS	IA des Deux Sèvres
	<i>REIMS</i>	Réflexion en cours sur mutualisation dans deux IA (sièges diocésains)
4° mutualisation partielle : à préciser	TOULOUSE	Chaque IA sauf mutualisation entre Aveyron et Lot (à l'IA de l'Aveyron)
5° pas de mutualisation : chaque IA reste chargé de la gestion des personnels du 1^{er} degré privé de son département	CORSE	Chaque IA gère ses personnels du 1 ^{er} degré
	GRENOBLE	
	LYON	
	NANCY-METZ	Fait partie de la réflexion sur la plateforme 1D public ou mutualisation au rectorat

Les solutions retenues dans ce domaine sont diverses : soit une mutualisation au rectorat qui est porteuse d'économies, car elle permet de créer une structure unique qui gère l'ensemble des personnels de l'enseignement privé (1^{er} et 2nd degré), soit une mutualisation dans une IA non chef-lieu pour préserver l'emploi. La pérennité de cette seconde solution ne paraît pas vraiment assurée face aux économies qu'induit la première.

A titre d'exemple, dans l'académie de Nantes, ce dossier a été confié à l'inspection académique de Vendée pour deux raisons : le SG est l'ancien chef de la division du privé et ce chef de division était performant. Il faut ajouter aussi que le privé représente 52% de l'enseignement en Vendée.

Il y a là un transfert de la gestion individuelle et collective (hors carte des formations qui reste de compétence académique) mais il n'inclut pas totalement le mouvement des personnels. Ce transfert a donné lieu à l'élaboration d'une convention entre les IA délégataires et l'IA 85. Le transfert des compétences aura lieu en deux temps : l'inspection académique du Maine et Loire ne rejoignant la plateforme qu'en 2011 au moment où elle devrait accueillir le service mutualisé du premier degré public. La convention de délégation est très claire sur les responsabilités et le rôle de chacun des acteurs. Elle ne change pas les prérogatives des IA et il n'apparaît pas de problèmes réglementaires pour la mise en place du service mutualisé.

Ce transfert a été bien préparé en amont, mais les services ne cachent pas les difficultés de démarrage quand en septembre ils ont du reprendre des dossiers pas toujours de grande qualité. C'est pourquoi le prochain transfert aura plutôt lieu en janvier après les opérations de rentrée. Un des problèmes qui avait été sous estimé est celui de la logistique puisque le service a reçu plus de 7000 dossiers qu'il a fallu intégrer rapidement dans les locaux. Les retards dans la mise à jour des bases et dans le paiement des suppléants ont également mis plus de trois mois pour être résorbés.

S'il l'importance de l'existence préalable d'AGAPE PAIE 1^{er} degré dans tous les services regroupés est soulignée, **le service mutualisé déplore le manque d'outils informatiques d'accompagnement notamment pour la gestion des demandes de remplacement.** Ils considèrent qu'un outil comme « SUPLE » ou « ARIA » faciliterait leur gestion car les effectifs affectés au service ont été calculés au plus juste. L'inspecteur d'académie réfléchit avec le service pour faire développer en interne des outils, qui allégerait le travail de l'équipe. La présence d'un informaticien, chargé des bases, à l'inspection académique, facilite grandement le fonctionnement et le travail des équipes. En outre, le maintien de 5 bases entraîne un très lourd travail de maintenance et les opérations doivent être coordonnées avec le travail des gestionnaires.

La mise en place du service s'est quand même fait avec près de 50 % de personnels nouvellement affectés, et en réalité peu de temps pour une formation réelle. C'est plutôt une sorte de compagnonnage qui s'est réalisé entre les anciens et les nouveaux. Ceci n'a pas empêché de porter un jugement positif sur le transfert qui a permis une harmonisation des pratiques et de corriger un certain nombre de pratiques de gestion anormales.

Ce transfert n'a pas rencontré d'oppositions des organisations syndicales ou des 4 directions diocésaines qui ont conservé leur rôle notamment en matière de pré recrutement, de

remplacement ou de mouvement. Les commissions pour l'emploi sont restées départementales, mais les règles sont vérifiées et harmonisées par l'IA de Vendée. Si le SAGEP participera à chaque commission, c'est l'IA du département qui arbitrera.

Les enseignements tirés de cette expérience montre l'importance de la communication, qui a été insuffisante et peut-être trop tardive et du choix de la date du transfert. L'absence de fiabilité des bases a compliqué le travail et peut-être donné une mauvaise image au démarrage du service. L'implication des personnels tout au long du processus de préparation est jugée très positivement.

2.6. La gestion des frais de déplacement temporaires

Le tableau n°7 décrit la situation pour la gestion des frais de déplacements temporaires

Tableau n°7 : gestion des frais de déplacements temporaires

Scénarios d'organisation	Académies	Remarques
<p>1° mutualisation complète au rectorat :</p> <p>Un service du rectorat gère les frais de déplacement de l'ensemble des personnels de l'académie (1^{er} et 2nd degré)</p> <p><i>En italique si projet</i></p>	AIX MARSEILLE	
	AMIENS	Géré par la DBU (budget)
	BESANCON	DT est au rectorat La gestion des frais de déplacement des enseignants pour la formation est répartie entre rectorat pour 2 nd degré et IA pour 1 ^{er} degré
	<i>CAEN</i>	
	CLERMONT	
	CORSE	
	DIJON	
	MONTPELLIER	
	ORLEANS-TOURS	
	POITIERS	
	ROUEN	
	TOULOUSE	
<p>2° mutualisation complète de l'IA chef-lieu</p> <p>L'IA gère les frais de déplacement de l'ensemble des personnels de l'académie (1^{er} et 2nd degré)</p>	<i>Aucune académie n'a fait le choix</i>	
<p>3° mutualisation complète dans une IA autre que l'IA chef-lieu</p> <p>L'IA gère les frais de déplacement de l'ensemble des personnels de l'académie (1^{er} et 2nd degré)</p>	LILLE	IA Pas de Calais depuis R 2010
	NANCY-METZ	IA 55
	RENNES	IA 22
	<i>REIMS</i>	Mise en place d'un GT : projet de regroupement au sein d'une seule IA tous les frais de déplacements Actuellement pas de mutualisation
	STRASBOURG	5-6 agents dans un service de l'IA 68

<i>En italique si projet</i>	VERSAILLES	IA 95
4° mutualisation partielle : Rectorat pour le 2 nd degré Une seule IA pour le 1 ^{er} degré	BORDEAUX	IA du Lot et Garonne gère pour l'ensemble du 1 ^{er} degré les frais de déplacement des personnels du 1 ^{er} degré et des personnels de santé et sociaux
5° pas de mutualisation : Rectorat gère les frais de déplacement des personnels du second degré Chaque IA reste chargé de la gestion des frais de déplacement pour les personnels du 1 ^{er} degré	GRENOBLE	
	CRETEIL	
	LIMOGES	
	LYON	
	NANTES	
	NICE	

Ce domaine est arqué par une extrême diversité des situations. Aucune tendance claire ne se dessine dans un domaine fortement marqué par les difficultés liées à la mise en place du progiciel CHORUS et des applications métiers qui lui sont liées, en particulier D.T (déplacements temporaires). Un meilleur fonctionnement de ces applications devrait permettre une reprise des réflexions dans ce domaine.

2.7. Le rapprochement rectorat/inspection académique du chef-lieu

Il s'agit là du thème sur lequel l'administration centrale du ministère insiste le plus. Le tableau n°8 fait le point des avancées dans ce domaine.

Tableau n°8 : rectorat/inspection académique du chef-lieu

Scénerios d'organisation	Académies	Remarques
1° pas de mutualisation	AIX MARSEILLE	
	BORDEAUX	Démarrage de la réflexion sur un rapprochement, une fusion avec les IA
	CLERMONT	Sujet en réflexion
	ORLEANS-TOURS	
	GRENOBLE	
	REIMS	IA Châlon en Champagne même ville que la préfecture mais pas le rectorat
	VERSAILLES	Pas de projet de regroupement
2° mutualisations limitées au volet logistique : <i>Italique si projet en cours</i>	BESANCON	Projet en cours
	RENNES	Réflexion en cours notamment sur la mutualisation de la logistique
	CRETEIL	Mutualisation des services de reprographie, d'entretien et de maintenance
	LYON	Mutualisations annoncées pour 2011 sur l'accueil, le standard téléphonique, le courrier, le parc auto et l'impression
	AMIENS	Le rapprochement sur les fonctions pensions et contrôle des actes est réalisé en conséquence des mutualisations académiques opérées sur ces fonctions. Rapprochement spécifique R/IACL sur

		les aspects logistiques : accueil, standard, impression.
	LILLE	Réflexion en cours qq mutualisations sur la logistique en raison de la proximité géographique des sites (courriers repro travaux de maintenance immobilière)
	ROUEN	Le rapprochement sur les fonctions gestion du privé, action sociale, études et prospectives et contrôle des actes est réalisé en conséquence des mutualisations académiques opérées sur ces fonctions. Sur l'aspect logistique, seule l'impression a été mutualisée (projet sur el courrier)
	<i>NANCY</i>	Projet de regrouper les 4 sites du rectorat + IA chef lieu 2013/2014 sur un seul site
3° mutualisations allant au-delà du volet logistique <i>Italique si projet en cours</i>	CORSE	Sites regroupés. Hygiène et sécurité, pensions, accidents du travail, services auxiliaires, contrats aidés mutualisés, et autres projets de mutualisation entre IA et rectorat en cours de réflexion
	<i>DIJON</i>	Intégration des services suivants : logistique/DEC/affaires financières/gestion du 1 ^{er} degré à compter de septembre 2010
	<i>LIMOGES</i>	Mutualisation d'activités en 2011
	NANTES	Passer de 7 sites à 2 ou 3 sites : un site CIO et un seul site pour le rectorat IA 44 et CRDP et DRONISEP Intégration complète de toutes les fonctions supports du rectorat et de l'IA chef lieu
	<i>NICE</i>	Echéance 2012 : fusion rectorat/IA des Alpes Maritimes
	<i>CAEN</i>	2012 : projet de créer une maison de l'éducation regroupant le rectorat et l'IA CL
	MONTPELLIER	Services communs rectorat/IA 34 mis en place, y compris sur des fonctions administratives
	POITIERS	Mais une forte intégration cf sg adjointe académie est aussi sg de l'IA chef lieu
	<i>STRASBOURG</i>	Le rapprochement sur les fonctions gestion du privé, retraite chômage et action sociale, gestion des moyens des EPLE est réalisé en conséquence des mutualisations académiques opérées sur ces fonctions Projets de mutualisations spécifiques rectorat/IACL sur la logistique (création d'une plateforme commune pour les achats, rationalisation courrier, impression) et la formation continue : des groupes de travail ont été constitués sur le sujet pour une mise en œuvre effective en 2011
	TOULOUSE	Fusion complète des services administratifs avec déménagement sur un site unique en 2012

Sous la pression de l'administration centrale, beaucoup de projets et de réflexions sont engagés, mais les réalisations demeurent beaucoup plus modestes que le tableau ci-dessus pourrait le laisser croire. A titre d'exemple, la fusion administrative de certains services du rectorat et de l'IA chef lieu (académies de Limoges, Montpellier et Poitiers) est effective depuis la rentrée 2010. A titre d'exemple, il paraît utile d'examiner le regroupement sur un même site du rectorat de l'académie de Poitiers et de l'inspection académique du département de la Vienne.

La relocalisation du rectorat sur le site d'une ancienne caserne est une vieille histoire qui était envisagée depuis de longues années. Mais cette opération immobilière a été réactivée en 2008, date à laquelle le Secrétaire Général du ministère a donné son accord à l'opération à condition que celle-ci permette de réaliser le regroupement dans un même bâtiment des services du rectorat et de ceux de l'inspection académique de la Vienne, situés auparavant dans une cité administrative implantée dans la même rue, en face du nouveau bâtiment.

La préparation de cette opération a nécessité la mise en place de nombreux groupes de travail communs aux deux services qui ont étudié les conditions dans lesquelles le regroupement pouvait se réaliser. Le pilotage de ces travaux a été confié à une attachée de l'inspection académique qui travaillait sous les ordres du Secrétaire Général d'académie. La réalisation effective de l'opération, dont la première tranche a eu lieu à la rentrée 2010, a entraîné le départ de l'ancien inspecteur d'académie, dès la rentrée 2009, qui estimait que ce regroupement aboutissait à dénaturer les missions et pouvoirs de l'inspecteur d'académie. Le nouvel inspecteur nommé a accepté le poste après avoir été clairement informé des conditions dans lesquelles il serait amené à travailler et de l'intérêt que portait l'administration centrale au succès de cette opération.

Depuis le 1^{er} septembre 2010, les services du rectorat et de l'inspection académique sont donc partiellement regroupés sur un site unique ; une deuxième tranche de travaux doit être livrée en 2012 pour permettre de terminer l'opération immobilière. Aujourd'hui, le recteur, le secrétaire général du rectorat, l'inspecteur d'académie et son ancienne secrétaire générale sont physiquement installés au même étage du même bâtiment et partagent un certain nombre de services logistiques. Les services disposent d'un organigramme commun, intitulé « rectorat de l'académie de Poitiers-inspection académique de la Vienne » qui recense l'intégralité des services des deux entités.

Dans la nouvelle organisation mise en place, l'inspecteur d'académie de la Vienne dispose, en propre, d'un inspecteur d'académie adjoint qui le seconde, et de ses conseillers traditionnels que sont les inspecteurs de l'éducation nationale, chargés de l'enseignement technique, de l'information et de l'orientation, de l'adaptation scolaire et du handicap et, éventuellement, d'autres conseillers techniques. Il a également conservé un cabinet pour suivre les affaires sensibles. Par contre, il n'a plus sous son autorité directe de services ; en effet, l'ensemble des services regroupés est placé sous la responsabilité du secrétaire général du rectorat. Le secrétaire général d'académie est aidé dans sa tâche par trois secrétaires généraux adjoints : une directrice des ressources humaines, un directeur des moyens et une secrétaire générale chargée de dossiers transversaux et du département de la Vienne ; cette dernière est l'ancienne secrétaire générale du département de la Vienne. A l'intérieur des services, l'organisation retenue est différente selon les domaines : un bureau de gestion à part, le bureau DPE 5 a été

ajouté à la division des personnels enseignants du rectorat pour traiter de la gestion des enseignants du 1^{er} degré du département de la Vienne. Par contre, la gestion des moyens du 1^{er} degré et celle des collèges, tout comme la formation continue des enseignants du 1^{er} et du second degré ont été intégrés au sein de structures rectorales préexistantes, sans laisser apparaître une spécialisation unique sur les missions auparavant dévolues à l'inspection académique.

Il y a donc eu deux formes bien distinctes de regroupement dans cette nouvelle organisation : l'une qui est une fusion pure et simple des fonctions exercées (cas de la gestion des moyens et de la formation continue), l'autre qui est un simple rapprochement physique de deux entités qui continuent à exercer séparément leurs fonctions. Il suffit pour s'en convaincre d'entendre la responsable de la DPE expliquer qu'elle se contente de viser les parapheurs préparés par le chef du bureau DPE 5, qui sont ensuite adressés à la secrétaire générale chargée du département de la Vienne avant le passage à l'inspecteur d'académie. Rien n'a vraiment changé dans ce fonctionnement par rapport à l'époque où l'inspection d'académie était installée dans un bâtiment distinct si ce n'est le titre porté par les intervenants dans cette chaîne : l'ancien chef de la division des personnels enseignants de l'inspection académique est devenu chef du bureau DPE 5 ; la secrétaire générale de l'inspection académique est devenue secrétaire générale adjointe de l'ensemble, mais le fonctionnement reste identique.

Cette situation rencontre d'ailleurs l'assentiment de la chef de la DPE qui indique avoir éprouvé beaucoup de difficultés à se situer à l'origine dans une situation où elle considérait dépendre d'une double hiérarchie : le recteur et le secrétaire général pour le 2nd degré et l'inspecteur d'académie et la secrétaire générale adjointe pour les personnels du 1^{er} degré. A cette question de fond, elle ajoute des problèmes pratiques, tels que la connaissance des procédures et habitudes de gestion du 1^{er} degré qu'elle ne maîtrise pas et les contraintes de calendrier, en particulier pour la tenue des commissions paritaires qui rendaient impossible sa présence en même temps sur le premier et le second degré. L'inspecteur d'académie et les anciens personnels de l'inspection académique trouvent remarquable ce fonctionnement qui leur permet de maintenir, au sein de la structure unique, l'organisation ancienne.

L'inspecteur d'académie essaye d'ailleurs de trouver le même fonctionnement au sein du service des moyens en s'appuyant sur une personne qui travaillait dans les mêmes fonctions au sein de l'inspection académique. Mais, alors que dans le bureau DPE 5,6 des 7,5 personnes appartenaient à l'ancienne structure de l'IA, au sein de la division des moyens, les personnels concernés responsables (chef de division et chef de bureau) sont nouveaux et sont décidés à jouer le jeu de la fusion ; il n'est donc pas question que l'inspecteur d'académie ne travaille qu'avec l'ancienne agent de l'inspection d'académie ; il doit aussi compter sur la chef de division et le chef de bureau compétents.

Conscientes de ces difficultés qui mettent en cause les gains potentiels de la fusion, les autorités rectorales voudraient faire jouer aux services en charge du premier degré et à la secrétaire générale adjointe chargée du département de la Vienne, un double rôle : d'une part celui de veille au niveau académique sur les problèmes qui peuvent surgir dans chaque département dans le domaine du premier degré, d'autre part un rôle d'harmonisation et de régulation des pratiques de chacun des départements. A titre d'exemple, le bureau DPE 5

vient de produire un document qui uniformise pour tous les départements de l'académie la pratique à suivre pour l'octroi du temps partiel à 80%.

Le sentiment qui prédomine à l'issue de cette présentation est une impression d'inachevé. Le regroupement physique est réalisé, puisque les services sont dans le même bâtiment ; en 2012, il sera complet, puisqu'à ce moment là, tous les services de l'ancienne inspection académique seront réunis sur le nouveau site. Toutefois, il ne suffit pas de figurer au nombre restreint des académies qui ont réalisé le rapprochement sur un même site des services rectoraux et des services de l'inspection académique du chef-lieu d'académie pour faire évoluer significativement le mode de fonctionnement des services.

Dans l'état actuel des choses, les services académiques de l'académie de Poitiers ont certainement réalisé des gains dans le domaine de la logistique et de la maintenance puisqu'il n'y aura bientôt plus qu'un seul site à entretenir et faire fonctionner ; des gains faibles ont pu être obtenus sur la gestion des moyens et celle de la formation continue, car il s'agit de petites entités, mais la gestion des personnels du premier degré, qui apparait comme le principal pourvoyeur potentiel de gains d'efficacité, n'a pas été impacté par le regroupement, ce qui donne cette impression d'être encore au milieu du gué.

Cet exemple est révélateur de l'écart qui peut exister aujourd'hui entre les intentions affichées de mutualisation et les réalisations ; le chemin est encore long pour arriver aux buts fixés. D'autres projets sont en cours d'élaboration comme dans l'académie de Toulouse (1^{ère} tranche des opérations de fusion des services de l'IA de la Haute Garonne et de ceux du rectorat portant sur la logistique, le service médico-social, la communication et l'informatique) qui ne démentent pas les constatations effectuées à Poitiers. Des raisons, fort diverses dans les faits, ont présidé à l'élaboration du projet toulousain :

- la situation immobilière des deux services (multiplicité des sites toulousains)
- l'encadrement et la ressource humaine jugés insuffisants de l'IA de Haute-Garonne et la nécessité de gérer des suppressions d'emplois administratifs tout en préservant le fonctionnement des services.
- l'importance dans l'académie du département de la Haute-Garonne, qui représente 43,8 % des effectifs du primaire et 45,4 % du secondaire.

Enfin, raisons ou arguments de mise en œuvre, d'autres aspects sont soulignés par les responsables rectoraux, qui selon eux incitent au rapprochement ou le facilitent :

- les évolutions liées à la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), qui confie aux recteurs l'exécution des budgets opérationnels de programme académiques (BOPA), y compris ceux ayant trait pour tout ou partie au premier degré (140 pour le public, 139 pour le privé),
- le développement en cours ou à venir de dispositifs obligatoires de gestion centralisée, comme la plateforme CHORUS, ou l'opérateur national de paie (ONP),
- le développement académique, comme partout ailleurs, de plateformes mutualisées de gestion, implantées soit au rectorat soit en IA (en l'occurrence toulousaine, principalement au rectorat).

Il faut dès l'abord souligner que la réflexion sur les structures est en cours depuis bientôt 3 ans et que la démarche s'est efforcée d'associer les personnels de part et d'autre. La programmation de la fusion elle-même couvre elle aussi une période de 3 ans : de 2010 à 2012.

En plus des plateformes de gestion mutualisées au niveau rectoral qui concernent toutes les IA, le rapprochement des services toulousains a concerné en 2010 la plupart des fonctions support dont le domaine du budget (tous BOP) et du contrôle de gestion, les services médicaux, sociaux et infirmiers, les domaines de l'action culturelle et de l'action internationale. En 2011, devraient fusionner la gestion des moyens (1^{er} et second degrés), les domaines de l'action éducative, de l'information et de l'orientation, la gestion des personnels non enseignants (IASS + contrats aidés), les fonctions support non encore fusionnées. En 2012, resteraient à fusionner la gestion des personnels enseignants (dont le 1^{er} degré) et leur formation continue.

A noter que dans les principales structures de gestion, un bureau concernant, en tout ou partie le 1^{er} degré ou les champs de compétence de l'IA-DSDEN de la Haute-Garonne est ou sera créé. Ainsi, au sein de division des structures et des moyens, un bureau dit du 1^{er} degré gèrera la carte scolaire et les emplois du primaire de la Haute-Garonne ; il gèrera en outre la répartition interdépartementale des moyens du 1^{er} degré. Au sein de la DPAE, un bureau gèrera les contrats aidés dont ceux de la Haute-Garonne, mais aussi tous les personnels non-titulaires. Au sein de la future DPE, un bureau gèrera les personnels du 1^{er} degré de la Haute-Garonne (gestion collective), mais il gèrera aussi la plateforme académique de gestion individuelle de l'ensemble des personnels du 1^{er} degré des 8 départements.

De la même façon, un secrétaire général adjoint de l'académie « coordonne » les opérations propres au département de la Haute-Garonne (c'est aujourd'hui le dernier SG de l'IA), mais en même temps il a une fonction générale de nature académique comme responsable du pôle « support et expertise ». On voit bien le schéma retenu pour la fusion : chaque fois qu'une structure ou une fonction prend en charge un dossier initialement de la compétence des services de l'IA de la Haute-Garonne, elle prend en charge également un autre dossier de nature académique. Ce choix apparait aussi délibéré que systématique ; il marque la volonté de ne pas juxtaposer deux services, ceux du rectorat et ceux de l'IA, d'aller plus loin qu'une intégration : d'atteindre une fusion telle qu'il ne subsiste pas de service en propre auprès de l'IA de la Haute-Garonne. Ce choix semble bien avoir été fait pour marquer avant tout l'ancrage académique, voire rectoral, des nouveaux services.

Les objectifs affichés, pour ceux qui sont strictement liés à la fusion des services toulousains, sont les suivants :

- renforcer la lisibilité de l'organisation des services administratifs vis-à-vis des usagers (établissements, parents) ;
- améliorer la qualité du service offert aux usagers ;
- accroître l'efficacité de la gestion.

Il est bien sûr trop tôt pour mesurer l'atteinte de ces objectifs. L'efficacité de la gestion peut être escomptée : les coûts de la fonction support devraient être moins importants et, en même temps, les nouveaux services devraient bénéficier de moyens humains confortés, tout en étant

sans doute moindres que ceux au total utilisés dans les structures d'origine. Par ailleurs, la réflexion engagée entre les services devrait permettre de dégager des procédures de gestion plus assurées, dont certaines pourront également servir aux sept autres IA. Partant de là, la qualité du service rendu devrait logiquement progresser.

Quant à la lisibilité de l'organisation vis-à-vis des usagers (établissements, parents), elle restera à démontrer ; certes, n'apparaîtra plus qu'une seule structure, donc un seul point d'entrée pour les usagers de la Haute-Garonne, **mais la fusion peut aussi bien devenir confusion** : la complexité de l'organigramme, l'absence voulue d'unités de gestion vraiment identifiables au titre du département, ne sont pas propices a priori à la lisibilité, bien au contraire. Parmi les usagers, il faut aussi compter les personnels de l'éducation nationale, dont le projet ne parle pas explicitement ; l'ancrage historique, et pour l'instant réglementaire, très fort, des enseignants du 1^{er} degré dans le cadre départemental ne devrait pas a priori trouver à se satisfaire d'emblée dans les nouvelles structures.

Reste aussi à savoir comment pourra fonctionner la nouvelle structure toulousaine : ceci est de la première importance non seulement pour l'IA de la Haute-Garonne, mais aussi pour les autres IA. Et peut mettre en cause l'atteinte de tous les objectifs. La complexité de cette structure entraîne en l'état un fonctionnement complexe : d'une part, l'IA-DSDEN de la Haute-Garonne doit garder toutes ses prérogatives ; d'autre part, il n'a pas de services dédiés pour les exercer. Il est clairement affirmé que l'ensemble des services fusionnés est placé sous l'autorité hiérarchique du secrétaire général de l'académie, y compris les secrétaires généraux adjoints dont celui chargé de coordonner les dossiers de la Haute-Garonne. En même temps, est affirmé que l'IA-DSDEN de la Haute-Garonne et le secrétaire général de l'académie conserveront un lien seulement fonctionnel, que l'IA-DSDEN de la Haute-Garonne « pourra solliciter les services mutualisés en tant que de besoin » et qu'en sa qualité, il aura un « pouvoir d'instruction vis-à-vis du secrétaire général de l'académie », ceci dit sans autre précision.

Déclarations de principe nécessaires, dont la mise en œuvre est aujourd'hui imprévisible : les échanges entre l'inspection générale dans le cadre de la présente mission et les principaux acteurs toulousains montrent des approches très différentes du fonctionnement, voire antagonistes. Naturellement, le secrétaire général de l'académie souhaite exercer pleinement ses responsabilités sur des services dès lors uniques, dont les missions sont à la fois départementales pour la Haute-Garonne, et académiques ; naturellement, l'IA-DSDEN, qui est fonctionnaire d'autorité nommé dans son corps par décret, et qui demeure responsable territorial, souhaite disposer directement, pour pouvoir être efficace, des services dont il a besoin. Les priorités de l'un et de l'autre ne sont pas identiques ; cela pourra en même temps se retrouver dans les services qui auront en charge à la fois les dossiers de la Haute-Garonne et des dossiers académiques.

On peut craindre que l'intelligence et la bonne volonté des personnes ne suffisent pas toujours à éviter des conflits, dont l'organisation retenue crée toutes les conditions. Prudemment, le document « projet de fusion » établi en juin 2010, évoque que la « condition du succès de ce mode d'organisation » sera « un accord au préalable et une collaboration étroite entre le SGA et le DSDEN »,...

2.7.1. Le fonctionnement à l'égard des sept autres IA

L'inclusion de la gestion directe d'un département dans la structure rectorale et la proximité dès lors établie entre l'IA-DSDEN de ce département d'une part et, d'autre part, le secrétaire général de l'académie et le recteur peuvent légitimement conduire les autres IA-DSDEN à s'interroger sur la façon dont l'échelon rectoral va désormais gérer les dossiers qui les concernent. La question peut d'autant plus se poser au regard de l'organisation choisie à Toulouse, puisque, pour un champ de gestion ce seront les mêmes unités qui auront en charge le département de la Haute-Garonne et la gestion académique ; ainsi, comme indiqué supra, le bureau du premier degré au sein de la future division de l'organisation scolaire gèrera à la fois les moyens de la Haute-Garonne et la répartition interdépartementale des moyens. Le département en gestion directe ne sera-t-il pas inévitablement privilégié ?

Sans développer de suspicion, la question se pose – et doit être posée. Les responsables rectoraux estiment que, si cette question est légitime, la réponse existe : la totale transparence de la gestion, à laquelle peuvent être associés tous les IA-DSDEN au sein de l'équipe de direction de l'académie, sera le gage de l'équité ; cette transparence est il est vrai déjà engagée.

Comme dans l'exemple de Poitiers, la situation toulousaine démontre que le rapprochement entre les services du rectorat et ceux de l'IA chef lieu ne constitue pas la panacée que les services cde l'administration centrale croyaient avoir découverte.

2.8. La gestion des personnels du 1^{er} degré public

Le tableau n°9 fait le point de la situation pour ce qui concerne la question du premier degré public

Tableau n°9 : gestion des personnels du 1^{er} degré public

Scénarios d'organisation	Académies	Remarques
1° mutualisation au rectorat Un service du rectorat est chargé de la gestion de l'ensemble des personnels du 1 ^{er} degré public de l'académie	<i>CAEN</i>	Projet de création d'une plateforme 1 ^{er} degré en cours d'avancement. Point non tranché : soit sur le rectorat soit sur l'IA CL
	<i>MONTPELLIER</i>	Projet pour 2010
	<i>NICE</i>	Projet pour rentrée 2012
	<i>STRASBOURG</i>	Projet pour 2012, mais discussion en cours sur le choix de l'implantation (rectorat ou IA CL)
2° mutualisation à l'IA du chef-lieu d'académie	<i>BORDEAUX</i>	Groupe projet mis en place pour réfléchir à une plateforme 1 ^{er} degré sur l'IA du 33. A priori échéance 2011. Vont adopter la démarche de Dijon transfert en plusieurs étapes
	<i>CAEN</i>	Projet de création de plateforme 1 ^{er} degré en cours d'avancement. Point non tranché : soit sur le rectorat soit sur l'IA CL
	DIJON	IA de la Côte d'Or gère pour l'ensemble de l'académie
<i>Italique si projet en cours</i>		

		Réalisation du projet se déroule de 2009 à 2011-2009 et 2010 : gestion pour les départements de l'Yonne et de la Saône et Loire 2011 : transfert de la gestion du 1 ^{er} degré de la Saône et Loire
	LILLE	IA du Nord
	<i>STRASBOURG</i>	Projet de PF pour la gestion individuelle à échéance 2012, mais discussion en cours sur le choix de l'implantation (rectorat ou IA CL)
3° mutualisation dans une IA non chef-lieu	<i>NANCY-METZ</i>	GT réfléchit sur plateforme académique de gestion du 1 ^{er} degré. Lieu d'accueil à déterminer par un GT. P Prieur envisage 2 plateformes : 1 Moselle 1/2 académie nombre d'élèves) et l'autre sur l'IA CL. Horizon 2011.
	<i>NANTES</i>	IA 49 : rentrée 2011 et 2012 Tenue dossier de carrière, paye, réalisation du mouvement, de avancements : IA passe ensuite dans sa propre CAP et garde les moyens carte scolaire
	<i>REIMS</i>	Réflexion en cours sur mise en place d'une plateforme
5° pas de mutualisation : chaque IA reste chargé de la gestion des personnels du 1^{er} degré de son département	AIX-MARSEILLE	
	AMIENS	Réflexion engagée sur une future mutualisation, mais pas de décision prise
	BESANCON	Mutualisation de la paie envisagée avec le rapprochement rectorat IA CL en 2012
	CLERMONT	Sujet évoqué mais blocage des IA
	CORSE	Chaque IA gère ses personnels du 1 ^{er} degré
	CRETEIL	
	GRENOBLE	
	LIMOGES	Réticence très forte des IA
	LYON	
	ORLEANS-TOURS	
	POITIERS	
	RENNES	
	ROUEN	
	TOULOUSE	Chaque IA gère ses personnels du 1 ^{er} degré ainsi que les AVSI
VERSAILLES		

Dans ce domaine, une majorité d'académies n'a pas entamé la réflexion. Pour celles qui ont commencé un travail dans ce domaine, les solutions envisagées peuvent être diverses.

A titre d'exemple, l'académie de Dijon a créé une plate-forme pour prendre en charge, à partir du 1^{er} janvier 2010, la gestion individuelle des personnels du 1^{er} degré public ; la gestion collective (avancement, mutations) étant, pour l'instant, exclue.

Il a d'abord fallu mettre à plat et harmoniser les procédures et les calendriers. Les deux premiers mois ont été tendus, moins pour des questions techniques, encore qu'en attendant SIRHEN il existe quatre bases, que pour des aspects relationnels (rupture avec l'identité départementale et effet contrôle de gestion) Des questions posées par l'IA 21 sur certaines pratiques des autres départements (par exemple l'attribution de la NBI) ont été ressenties comme une ingérence.

Le dispositif juridique repose sur une délégation de gestion des autres IA.

En dehors des gains en ETP et de l'harmonisation des pratiques et des procédures, il est difficile de formuler une appréciation, d'autant que le dispositif ne se met en place que progressivement dans les différents départements de l'académie.

2.9. Contrôle des actes des EPLE

Le tableau n°10 décrit la situation du contrôle des actes des EPLE. Le paysage qui se dégage de ce tableau est d'une grande hétérogénéité tant pour ce qui concerne le niveau du contrôle (en général rectorat) que sur l'utilité même de la mutualisation dans la mesure où il est fondamental que les IA soient bien informées des actes des EPLE.

Tableau n° 10 : contrôle des actes des EPLE

Scénarios d'organisation	Académies	Remarques
<p>1° mutualisation complète au rectorat</p> <p>Un service du rectorat est chargé du contrôle des actes produits par l'ensemble des EPLE de l'académie</p> <p><i>Italique si projet en cours</i></p>	AMIENS	DAJ du rectorat centralise le contrôle ce qui permet une harmonisation des positions
	<i>BORDEAUX</i>	Projet de centraliser au rectorat en 2011/2012
	CLERMONT	
	CORSE	Depuis R 2010
	<i>CRETEIL</i>	Contrôle de légalité : expérimentation Contrôle budgétaire : projet de centralisation au rectorat Rentrée 2011 : simplification des contrôles
	LIMOGES	
	<i>LYON</i>	Mutualisation en cours. Sera effective à la rentrée 2011
	NANCY-METZ	
	<i>REIMS</i>	Depuis septembre 2008 rectorat s'occupe des collèges de la Marne pour actes adm et financiers/Ardennes et Haute Aube ont encore le contrôle des collèges. Réflexion pour une mutualisation totale 2011 ou en sept 2012 avec la mise en place de Dém act

	ROUEN	Avec maintien d'un « service de proximité » dans les IA pour assurer le lien avec le préfet et le CG
2° mutualisation sur une IA (ou 2 IA)	LILLE	Sur IA du Pas de Calais
	POITIERS	Depuis R 2009 : actes financiers par IA Charente/ actes administratifs par chaque IA pour ses collèges et lycées. Il y a donc d'une part mutualisation sur une IA pour les actes financiers et d'autre part une déconcentration sur les IA pour les actes administratifs des lycées
3° pas de mutualisation Rectorat chargé des actes des lycées Chaque IA chargée des actes des collèges	AIX-MARSEILLE	
	BESANCON	
	CAEN	
	DIJON	
	GRENOBLE	
	MONTPELLIER	
	NANTES	Contrôle budgétaire et financier : possible de concentrer au rectorat le conseil (à l'étude)
	NICE	
	ORLEANS-TOURS	
	RENNES	Pas d'évolution envisagée car serait en contradiction avec la déconcentration des moyens des EPLE
	STRASBOURG	
	TOULOUSE	
	VERSAILLES	

Les agents-comptables sont en attente de lignes directrices claires dans ce domaine. Les positions des académies sont variées, mais dans les cas où une concentration est mise en place au sein des rectorats, il apparaît indispensable de conserver une interface à l'inspection

académique pour que l'IA-DSDEN soit au courant des décisions prises par les Conseils d'administration des EPLE.

2.10. La gestion des moyens des EPLE

Enfin le tableau n°11 décrit la pratique des académies pour la gestion des moyens des EPLE.

Tableau n°11 : la gestion des moyens des EPLE

Scénarios d'organisation	Académies	Remarques
1° schéma traditionnel : DGH lycées gérée au rectorat/DGH collèges gérée par chaque IA	AIX MARSEILLE	Aucune évolution de cette organisation n'est prévue
	AMIENS	
	CAEN	Répartition au niveau du rectorat. Puis répartition de l'enveloppe entre les collèges par les IA
	CRETEIL	
	GRENOBLE	
	LILLE	
	LYON	
	MONTPELLIER	
	NANCY-METZ	
	ORLEANS-TOURS	Académie trop grande pour remonter les moyens au rectorat selon JM Pelat. Moyens collèges privés au rectorat R 2011
	POITIERS	
ROUEN		
2° mutualisation au rectorat : DGH des lycées et des collèges gérés au rectorat	BESANCON	Depuis 2009
	CLERMONT	Création d'une plateforme collège au rectorat Dialogue de gestion avec les chefs d'établissements et décision finale d'allocations des moyens = IA
	CORSE	Moyens des collèges gérés au rectorat. Ainsi que la gestion et le suivi financier des contrats aidés
	LIMOGES	
	NICE	DOS effectue le calcul de la répartition par type d'établissement. Chaque IA peut modifier la répartition proposée (marge de souplesse)
	REIMS (PROJET)	Horizon 2013 : regroupement au rectorat pour harmonisation des pratiques : inscrit dans les fiches académiques
	STRASBOURG	Les IA conservent la compétence mais l'instruction est bien faite par un service du rectorat y compris pour la DGH des collèges. Les IA restent les seuls à pouvoir prendre les mesures de carte scolaire
3° délégation aux IA : DGH lycées et collèges du département gérés par l'IA	BORDEAUX	Déconcentration DGH Lycées depuis 2000
	DIJON	Déconcentration progressive de la DGH Lycées vers les IA. Réalisation terminée en 2010 Contrepartie de la création plateforme 1 ^{er} degré

	NANTES (PROJET)	DGH collèges publics : IA DGH Lycées publics : auj rectorat DGH privé : rectorat Projet de délégation des moyens des lycées aux IA : horizon 2013
	RENNES	Réalisé depuis 2009
	TOULOUSE	Le rectorat répartit la dotation par département et chaque IA gère la répartition par établissement
	VERSAILLES	Le rectorat répartit la dotation de grandes masses et chaque lafait la DGH de son département lycées et collèges

Il existe trois grandes familles d'organisation :

- le schéma traditionnel qui regroupe une petite moitié des académies amène une gestion des DHG des lycées au niveau académique alors que celle des collèges est gérée au niveau départemental
- un schéma « concentré », qui regroupe surtout des académies bi-départementales ou à faibles effectifs, où les DHG des lycées et des collèges sont gérées au niveau académique le cas à Strasbourg.
- un schéma « déconcentré », qui regroupe les académies les plus importantes et les plus étendues, où les DHG des lycées et des collèges sont gérées au niveau départemental.

Derrière ces choix d'organisation, il y a des choix politiques de fonctionnement des académies plus que des recherches de gains d'emplois qui ne peuvent être importants dans ce domaine dans la mesure où les effectifs concernés sont faibles au sein des services académiques.

A titre d'exemple, dans l'académie de Rennes, qui vient de passer au schéma déconcentré, ce transfert concerne l'ensemble des moyens des lycées publics et privés y compris les postes de CPE, documentalistes et de surveillance. Dans le schéma retenu qui ressemble beaucoup au schéma bordelais, le rectorat conserve un pilotage et un encadrement fort, et les IA animent surtout les dialogues de proximité avec les chefs d'établissement, le suivi et l'évaluation des contrats d'objectifs.

Dans le dispositif retenu à Rennes, le rectorat est responsable :

- de la carte des formations en liaison avec le conseil régional. A ce titre c'est le secrétaire général d'académie qui anime les réunions de bassin sur la carte des formations ;
- des prévisions d'effectifs au niveau académique et départemental ;
- du calcul des enveloppes départementales qui sont établies par type d'établissement (CLG, lycée, LP) et non fongibles entre elles ;
- du paramétrage de G4, qui est l'outil de dialogue partagé et de suivi des dotations. Il n'y a pas de changement dans les critères de dotation des établissements : H/e pour les collèges et structures pour les lycées et LP.
- pour l'enseignement privé, il est responsable du dialogue avec le diocèse, la définition des grands cadres et de la répartition départementale. L'importance de la cohérence des mesures privé/public dans l'académie nécessite une gestion rapprochée de ces deux réseaux. C'est d'ailleurs la DOS académique qui fixe dans une annexe technique générale

adressée sous son timbre, les grands principes de calcul des DHG et de ventilation des moyens.

L'inspecteur d'académie dispose d'une petite marge de manœuvre qui lui permet de faire surtout les ajustements en matière d'effectif. La mise en œuvre au départ a nécessité un rééquilibrage, qui est progressif, des dotations entre les IA pour leur permettre de disposer de marges cohérentes (entre 0,9 et 1,2 % des dotations de base).

Il n'y a pas eu de difficulté d'ordre culturel avec les chefs d'établissement, le rectorat s'est d'ailleurs refusé de faire la moindre dérogation pour répondre aux établissements..Des réunions fréquentes des services permettent de suivre le processus au niveau académique, notamment un ajustement RH intervient pour limiter l'impact des mesures de carte sur les emplois (cette année en particulier pour la gestion des professeurs de STI)

Un autre exemple est observé à Dijon où des transferts d'activité au profit des inspections académiques ont été recherchés en vue de conforter leur place au sein du territoire départemental. S'il a été jugé pertinent par les autorités académiques de confier le dialogue de proximité avec les lycées et LP, la réforme du lycée qui place au centre des réflexions les nouvelles organisations pédagogiques à mettre en œuvre en EPLE est venue conforter cette analyse. C'est ainsi qu'est intervenue la déconcentration de la gestion des moyens lycées aux quatre départements à la rentrée 2010, avec une première phase expérimentale dans l'Yonne à la rentrée 2009. Le rectorat calcule une dotation globale par département à charge pour les IA-DSDEN de la répartir entre les établissements de leur ressort territorial.

L'évaluation par le rectorat de ce dispositif est bien sûr très positif: « un travail préparatoire a été entrepris avec la DOS du rectorat, inaugurant un partenariat efficace et productif », « l'aide du rectorat a été constante et à la demande, sans pour autant peser sur le service départemental qui a pu acquérir très rapidement le savoir-faire nécessaire à la maîtrise de ce nouveau dossier », « le dialogue avec les proviseurs s'est établi sans difficulté tant au niveau des prévisions d'effectifs qu'à celui du calcul et de l'attribution des moyens », « même constatation concernant les TRMD étudiés en cohérence avec ceux des collèges ».

En contrepoint de la satisfaction affirmée par le rectorat, le COAC de l'académie a recueilli les remarques d'un proviseur :

- A la question concernant le renouveau du dialogue de gestion, le proviseur relève que si le dialogue a été régulier en 2010, « il a été brouillé par des interventions impératives et a posteriori du rectorat (rectification des évaluations d'effectifs avec demande d'évaluer à la hausse pour les effectifs de STI2D ; réticences pour accepter l'ouverture d'une nouvelle option pourtant sollicitée sans moyens supplémentaires ; intervention auprès du proviseur et sans participation de l'Inspection Académique, au sujet des suppressions de postes dans les disciplines technologiques industrielles) ».
- S'agissant du rôle respectif des instances hiérarchiques le proviseur a plutôt l'impression d'interventions redondantes que d'une coordination harmonieuse entre rectorat et Inspection Académique. En outre, « l'IPR référent se montre un observateur consciencieux... Il est en revanche très regrettable qu'ici ou là,

dans quelques disciplines, des IA-IPR et surtout des IEN qui se voient encore et malgré les évolutions, dans un rôle de super professeur ou de connétable de leur discipline, cherchent insidieusement à influencer la direction, quand ce n'est pas les équipes pédagogiques, pour obtenir « davantage d'heures » pour leur discipline, au-delà des horaires officiels et au détriment de la marge d'autonomie pédagogique qui est désormais effectivement laissée aux EPLE ».

Ces réponses, certes d'un seul proviseur, en disent beaucoup sur le chemin qui reste encore à parcourir. Cette responsabilité nouvelle des IA-DSDEN reste normalement très, trop pour certains, encadrée par le rectorat en charge de la gestion des BOP et de la liaison postes/personnel, mais elle constitue pourtant une avancée réelle vers un positionnement nouveau des IA-DSDEN en tant que responsable de la mise en œuvre de la politique académique arrêtée par le recteur, mais aussi en tant qu'animateur pédagogique de proximité.

S'il est trop tôt pour se prononcer sur le pilotage pédagogique des IA-DSDEN et la plus-value apportée par cette nouvelle responsabilité, il faut que les différents intervenants s'approprient les nouvelles règles du jeu, de façon à ce que chaque acteur puisse jouer effectivement le rôle qui est désormais le sien. Reste aussi, et ce n'est pas le moindre des problèmes, bien qu'identifié depuis longtemps, à établir une articulation réelle avec les corps d'inspection pédagogique qui ne sont pas hiérarchiquement placés sous l'autorité des DSDEN.

La répartition entre la stratégie qui relève du rectorat et la mise en œuvre de la gestion de proximité qui s'appuie sur les IA sert de fil conducteur aux évolutions en cours. Il faudra cependant du temps pour que les nouvelles règles du jeu soient pleinement intégrées. Le rectorat devra, tout en veillant au suivi des objectifs et des moyens, abandonner une fonction de donneurs d'ordre ou d'injonctions pour s'orienter vers un pilotage plus adapté à la nouvelle organisation.

3. Les opérations de mutualisation progressent, sans ligne directrice et la question de la gouvernance du système n'est toujours pas tranchée

3.1. Des opérations de mutualisation largement engagées

Le recensement des opérations de mutualisation engagées démontre que l'ensemble des académies est entré dans une logique de regroupement des actes de gestion qui pourraient l'être.

Bien sûr, il convient de distinguer les actes tels la gestion des bourses ou celles des examens et concours qui font l'objet de réalisations concrètes et multiples des actes comme le rapprochement rectorat/IA chefs-lieux qui peuvent être l'occasion d'expérimentations dans quelques académies que de grandes réalisations. A cet égard, les inspecteurs généraux ont pu, à l'occasion des visites effectuées dans plusieurs académies, remarquer les différences qui existent entre les mutualisations annoncées par les académies et reprises dans les tableaux commentés dans la seconde partie et les réalisations concrètes. Il sera donc nécessaire, dans

l'avenir, d'aller regarder dans chaque académie, l'état réel des mutualisations pour disposer d'une photographie plus véridique des avancées.

Il n'en demeure pas moins que la réflexion sur les mutualisations est engagée partout, que des réalisations existent dans les domaines qui se prêtaient le mieux au regroupement, et qu'il devient difficile pour beaucoup d'académies d'aller plus loin sans qu'une impulsion politique claire ne leur soit donnée.

3.2. Des mutualisations sans ligne directrice

Or, ces mutualisations se déroulent sans qu'aucune ligne directrice n'ait été donnée par l'administration centrale. Aujourd'hui encore, la mise en œuvre de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) et son corollaire que constituent les suppressions d'emplois, sont la seule justification des mutualisations opérées.

Il est fascinant de constater que le rapport de l'Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche relatif à la réorganisation des services académiques, remis en juin 2009, pourrait presque intégralement être repris aujourd'hui et qu'en particulier, une majorité des dix recommandations faites n'est toujours pas mis en œuvre deux ans plus tard.

Il est vrai que l'administration centrale vise, maintenant, à respecter le concept d'autonomie des académies, qui ne sont d'ailleurs plus en demande d'un modèle unique d'organisation qui leur serait imposé alors qu'elles doivent s'adapter à des contextes très différents. Cependant, la portée juridique du concept pose beaucoup de questions et il existe encore bien des points qui relèvent de la décision des instances ministérielles. En effet, il revient bien au niveau ministériel de déterminer une position claire sur le mode de pilotage du système éducatif au niveau déconcentré. Les responsables ministériels doivent enfin prendre des décisions sur la nouvelle répartition des compétences entre les IA et les recteurs et produire les textes réglementaires qui mettent en œuvre le dispositif. Cela fait plusieurs années que des projets de texte circulent sur ce thème qui sont invariablement retirés, avant même d'être présentés aux instances compétentes. Il n'est plus possible de poursuivre dans cette voie, qui aboutit, sur le plan local, à des blocages ou au montage de situations complexes, juridiquement aléatoires et difficiles à gérer sur le plan humain. L'administration centrale doit être capable de résister aux groupes de pression de toutes origines et indiquer une organisation claire du pilotage du système éducatif ainsi que les capacités d'action, d'innovation et d'expérimentation de chaque niveau.

Il est clair également que si l'implantation des nouveaux outils est souvent structurante, leur évolution est souvent en-deçà des besoins des académies et ils n'accompagnent pas suffisamment les évolutions organisationnelles. Il est important que les maîtrises d'œuvre intègrent les évolutions organisationnelles dans les développements et facilitent les évolutions.

3.3. La question de la gouvernance du système doit être tranchée

En conclusion, le point fondamental paraît être le rôle que joue l'inspecteur d'académie par rapport du recteur d'académie. Déjà en 2009, la première recommandation du rapport de l'IGAENR demandait «d'arrêter au niveau ministériel une position forte et claire sur le pilotage du système éducatif au niveau déconcentré ».Il faut bien constater que ce n'est toujours pas le cas aujourd'hui ce qui nuit gravement à la gouvernance du système éducatif au niveau local.

La gestion des personnels enseignants du premier degré en est un bon exemple. Aujourd'hui l'inspecteur d'académie dispose d'une délégation directe de pouvoir du Ministre de l'Education Nationale pour gérer ces personnels. Or, il est clair que l'intégration de cette gestion dans une organisation rectorale serait une source d'économies importante. En effet, les divisions de gestion des personnels sont les plus importantes des inspections académiques et leur fusion au niveau rectoral conduirait à des économies d'échelle ; de plus, ces économies seraient d'autant plus importantes que ce regroupement s'accompagnerait d'une harmonisation des procédures de gestion qui demeurent marquées par des différences d'un département à l'autre au sein d'une même académie.

Il conviendrait donc de modifier le texte pour donner compétence au recteur et non plus à l'inspecteur d'académie dans ce domaine. Cette évolution, qui peut susciter des réactions dans certaines inspections académiques, devrait être accompagnée d'un changement dans le mode d'attribution des DHG aux lycées, mais aussi aux collèges dans les académies qui ont mis en œuvre une concentration rectorale du processus. Il apparaît, en effet, nécessaire que les inspecteurs d'académie deviennent, là où ce n'est pas encore le cas, l'interlocuteur privilégié des proviseurs et principaux du département. Les chefs d'établissement souhaitent, en effet, disposer d'un interlocuteur « politique », qui connaît leur établissement et son environnement et qui, en même temps, peut parler au nom du recteur, ce qui n'est pas vraiment le cas quand la discussion s'instaure avec un chef de bureau ou un chef de division du rectorat qui ne peut mener qu'une discussion technique. Même dans une académie comme Strasbourg qui a concentré au niveau académique les travaux de calcul des moyens pour les collèges, les IA-DSDEN se sont vus reconnaître un rôle dans l'attribution des moyens des collèges et lycées et plus généralement dans le dialogue de gestion avec les lycées à la satisfaction des proviseurs. Une autre voie d'évolution possible est mise en œuvre dans l'académie de Toulouse avec la création d'une fonction de directeur de l'action éducative. La création de cette fonction n'est pas une particularité de l'académie de Toulouse ; des fonctions similaires apparaissent dans l'organigramme de plusieurs académies, sous des appellations et avec sans doute des missions différentes.

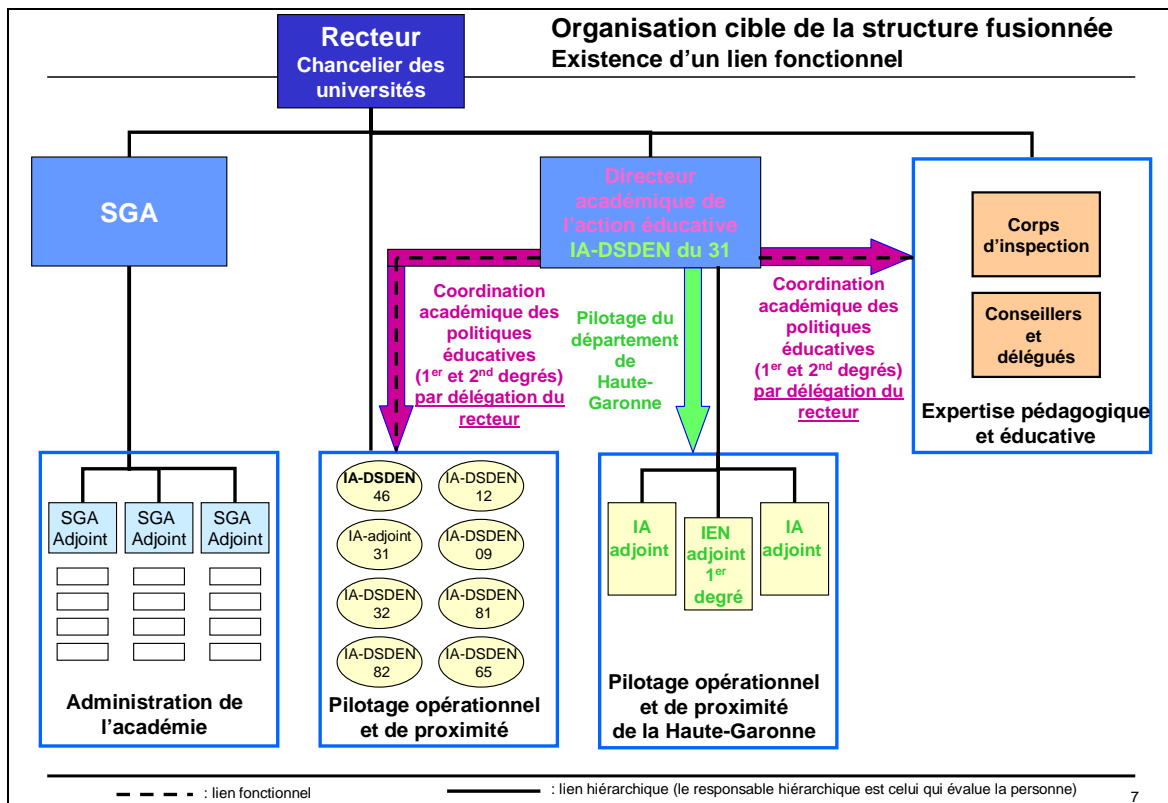
La particularité toulousaine tient dans le fait que cette fonction est confiée non seulement à un IA-DSDEN mais de surcroît pas à n'importe lequel : celui de l'IA du chef-lieu. Le choix d'un DSDEN tient sans doute compte de l'expérience passée, qui n'avait pas connu la réussite.

Le choix d'un DSDEN n'est pas explicité officiellement (il n'y a pas de document écrit par exemple, mais il a été exposé lors de divers échanges oraux ou interventions, dont celle au séminaire inter académique de modernisation de Montpellier en avril 2009), tient aux éléments suivants :

- un DSDEN relève à la fois de l'ordre pédagogique et de l'ordre administratif ; il est légitime sur les deux territoires. Cette bivalence peut lui permettre de prendre en compte, autant que nécessaire et à la fois, les enjeux et les contraintes de la pédagogie, les enjeux et les contraintes administratives de sa mise en œuvre ;
- un DSDEN connaît à la fois les problématiques du 1^{er} degré et celles du second degré ;
- un DSDEN est à même d'être reconnu fonctionnellement par ses pairs, les autres DSDEN de l'académie ;
- un DSDEN, parce qu'il appartient aussi à l'ordre pédagogique peut avoir des relations fonctionnelles solides avec les corps d'inspection pédagogique du second degré – comme il a des relations hiérarchiques avec le corps d'inspection du 1er degré, du moins au niveau de son département ;
- un DSDEN peut être positionné sans ambiguïté dans un organigramme hiérarchique, à la fois auprès du recteur et sous son autorité.

Le choix de l'IA-DSDEN de la Haute-Garonne est lui aussi réfléchi : sans doute la proximité géographique tient sa place dans le choix, mais plus encore et tout d'abord sa position, supposée naturelle, de « Primus inter pares », puisqu'il a la responsabilité du plus important département de l'académie, et que sa nomination à un tel poste va de pair avec la manifestation et la reconnaissance de qualités particulières. D'une certaine manière, son autorité peut être reconnue a priori, par les DSDEN et par les inspecteurs de l'ordre pédagogique.

Pour des missions à la jonction de l'administratif et du pédagogique, du pilotage opérationnel et du pilotage stratégique, la position du DAE ne peut qu'être aussi délicate que centrale. Il se retrouve donc comme adjoint direct du recteur, au cœur d'un réseau complexe de liens hiérarchiques et fonctionnels, que l'organisation cible des services académiques fait bien apparaître :



On remarquera que le DAE apparaît sans direction qui lui soit visiblement rattachée ; toutefois, l'annuaire et l'organigramme simplifiés en ligne, mis à jour en mai 2011, marque, si l'on y prête attention tant la structure est peu repérable, l'existence d'une « direction académique de l'action éducative et de la performance scolaire ». En réalité, elle ne comprend que le directeur et son secrétariat, et assez curieusement, un seul organe rattaché, le « pôle civique » animé par un IA-IPR (Le Pôle Civique a pour mission « d'accompagner, de coordonner, d'inspirer des initiatives des les champs des droits de l'Homme, du civisme, de la Défense, de la laïcité »).

On remarquera aussi que l'organigramme du rectorat¹ structure les services en trois pôles : ressources humaines, organisation scolaire et pilotage académique, support et expertise, mais que n'apparaît pas de pôle pédagogique, ou de pôle de l'action éducative pour reprendre la terminologie toulousaine ; apparaît simplement dans le document cible ci-dessus une appellation qui ne recouvre pas une structure, mais plutôt une entité théorique : « expertise pédagogique et éducative ».

De tels choix (ou non-choix) sont assurément délibérés : il s'est agi, selon toute vraisemblance que confirment des entretiens avec des responsables académiques locaux, de se tenir à l'écart d'organisations qui auraient fait apparaître explicitement le DAE comme un « vice-recteur » ou comme un « directeur de l'enseignement scolaire ». La perspective d'un « directeur de l'enseignement scolaire » a cependant été évoquée : l'importance de l'enseignement supérieur en Midi-Pyrénées et sa complexité justifient sans doute que le recteur chancelier doive y consacrer une part grandissante de son activité ; le DAE pourrait alors lui servir de relais sur le scolaire ; c'est, toutes choses étant égales par ailleurs, la situation parisienne. Le terme de

¹ Voir annexe à la présente note

« vice-recteur » a aussi traversé les réflexions. Mais les deux perspectives n'ont pas été retenues, ce qui, entre autres, permet de maintenir le recteur de l'académie de Toulouse dans le statut de droit commun des recteurs. Au demeurant, alors qu'une nomination ministérielle du DSDEN de la Haute-Garonne comme DAE de l'académie avait requise par l'échelon académique, le ministre de l'éducation nationale n'a pas donné suite.

Le DAE est certes placé directement auprès du recteur et en position centrale ; il n'exerce pas pour autant de pouvoir hiérarchique sur quiconque (hormis bien entendu dans son autre domaine qui est celui de DSDEN) ; il n'entretient que des liens fonctionnels, liens qui d'ailleurs ne figurent pas avec le secrétaire général de l'académie dans l'organigramme cible ci-dessus (d'autres documents cependant l'affirment ; cela montre que la clarté n'est pas encore établie sur le sujet); il n'a pas non plus, explicitement et en propre, de service administratif d'appui. De cette façon, les susceptibilités des uns et des autres sont peut-être épargnées ; reste à savoir si une telle position est viable : elle ne repose en fait que sur la capacité de conviction de son titulaire, et bien entendu sur le soutien du recteur. On peut se demander si, à brève échéance, une position aussi délicate n'est pas fragile par nature, et dès lors vouée à une efficacité réduite.

Sa reconnaissance par les corps d'inspection pédagogique n'est pas encore solidement établie ; leur tropisme de dépendre directement du recteur est très marqué, ce qui a toujours et partout rendu difficile une coordination de leurs activités ; les autres conseillers techniques ont une pratique de l'administration qui fait que ce rôle de coordination est plutôt accepté. Quant aux autres IA-DSDEN, s'ils soulignent leur actuelle bonne entente et l'existence de la véritable « équipe » qu'ils forment auprès du recteur, pour autant d'aucuns sont réticents à un rôle de DAE omnipotent, fût-il tenu par l'un d'eux ; ceux-là sont plutôt favorables à une répartition plus équilibrée de responsabilités académiques.

Aujourd'hui, l'institution est trop récente pour pouvoir l'apprécier, ce d'autant que son premier titulaire a été muté en mars 2011 dans un autre département, sans avoir eu le temps suffisant pour asseoir pleinement ses fonctions de DAE.

En fait, la vraie difficulté réside dans le cumul des deux fonctions. Dans la réalité, l'inspecteur d'académie a gardé toutes ses prérogatives et charges de DSDEN ; il eût été difficile juridiquement qu'il en fût autrement. Or, il s'agit d'un département très important (830 écoles, 135 EPLE, plus de 190 000 élèves), à la gestion réputée compliquée, autant par les réactions des partenaires que par la complexité d'un territoire marqué par la métropole toulousaine, mais dont certains secteurs relèvent de la ruralité.

Cette difficulté a bien été vue dès l'origine, aussi bien au niveau local qu'au niveau national ; d'où la création d'un second poste d'IA-DSDEN adjoint en 2010, avec un partage des tâches organisé entre les trois IA.

La solution retenue permet sans doute d'alléger les champs de gestion directe de l'IA-DSDEN ; mais elle ne réduit évidemment pas ses responsabilités et elle crée une responsabilité, voire une charge, nouvelle(s) : celle de s'assurer de la cohérence des actions départementales dans ce cas particulier de direction tripartite, à laquelle il convient d'ajouter l'activité d'un IEN-adjoint.

La situation est, au moins de manière transitoire, d'autant plus difficile que progressivement les services propres à l'inspection académique disparaissent pour être intégrés, comme on l'a vu, aux services rectoraux – et que, pour l'instant du moins, l'efficacité de la fusion en cours ne peut pas être manifeste.

De l'avis explicite du premier DAE, la double charge ne pourra pas être assurée, dès le court terme. Pour lui, le travail de DAE va très vite nécessiter un temps complet si le recteur donne à cette fonction toute l'importance qui est affichée. Il y a dans les missions du DSDEN des obligations incontournables aux conséquences immédiates, notamment toutes celles liées à la préparation des rentrées scolaires, qui obligeront le DAE à les privilégier ; dès lors, les dossiers académiques liés pourtant aux stratégies de fond du pilotage seront, du moins provisoirement, mises au second plan.

Le risque doit être souligné : la construction toulousaine crée sa propre fragilité. Avoir voulu traiter en même temps et par une solution unique deux problèmes très différents, celui de la fusion des services de l'IA et du rectorat d'une part, et celui de la mise en cohérence de l'action éducative de l'académie d'autre part, conduit finalement à rechercher sur chacun des deux domaines des solutions qui ne sont que palliatives et compliquées, d'où leur fragilité. Le lien établi entre les deux dossiers paraît ainsi assez artificiel, sauf à considérer que la réduction de fait de l'autonomie de l'inspection académique de la Haute-Garonne devait trouver une compensation dans le rôle nouveau du DSDEN.

Ces évolutions dessinent l'image d'un inspecteur d'académie, représentant du recteur dans le département, plus impliqué dans la gestion des moyens du second degré, et en particulier des lycées et débarrassé de procédures de gestion dans lesquelles sa plus value est faible et plus tourné vers l'aide à la décision du recteur. Il est bien évident que cette évolution aurait des conséquences sur le dimensionnement des inspections académiques.

Conclusion

La nécessité d'une réforme de l'organisation académique territoriale est ressentie depuis de longues années, mais se heurte à de nombreux corporatismes et à des obstacles juridiques et politiques qui ont, jusqu'à présent toujours fait reculer les ministres qui se sont succédé à la tête du ministère de l'Education Nationale.

Les analyses et enquêtes menées par la mission montrent qu'il existe une volonté rectorale de déconcentration de gestion vers les IA-DSDEN de tout ce qui concerne les moyens et le pilotage des EPLE : cela donne corps au pilotage de proximité qui ailleurs n'est souvent qu'un slogan sans conséquence pratique.

Il faut noter que les mutualisations académiques ont été réalisées surtout au niveau rectoral, ce qui est un choix prudent et pragmatique – mais que les académies pourraient utilement aller plus loin dans ces concentrations, en particulier en ce qui concerne la gestion des personnels du premier degré.

Par contre le rapprochement des services du rectorat et de l'IA chef lieu n'est pas soutenue par des motivations solidement explicitées, contrairement aux affirmations de l'administration centrale ; la meilleure lisibilité recherchée du service de l'éducation nationale peut au contraire en pâtir, les économies de moyens ne sont pas assurées à l'exception de celles consécutives à la fusion des seules fonctions support, la meilleure efficacité des services n'est en rien acquise – on peut même s'interroger sur le fonctionnement d'unités de gestion qui vont devoir gérer à la fois un niveau académique et un niveau départemental.

On ne voit pas aujourd'hui ce qui, fondamentalement, justifie pleinement la démarche ; sauf à considérer qu'elle préfigure, par hypothèse, la disparition de l'échelon départemental dans la gestion des académies, ce qui au demeurant serait en contradiction avec les proclamations sans cesse réitérées tant au niveau ministériel qu'au niveau des académies, de la nécessité d'une gestion et d'un pilotage de proximité.

Aujourd'hui, pour que les mutualisations progressent et que le pilotage du système éducatif s'améliore, il est indispensable que la réforme de la gouvernance territoriale se mette en place. Il faudra que les responsables du ministère s'engagent fortement pour qu'aboutissent les projets de réorganisation de l'organisation territoriale du système éducatif et qu'ils ne se perdent pas, comme tous leurs prédécesseurs, dans les multiples concertations et commissions qui essaieront de vider de leur contenu les textes proposés. Il en va de la capacité du système éducatif à répondre aux défis qui se posent à lui.

Frédérique CAZAJOUS



Alain PERRITAZ



Jean-Pierre LACOSTE



Christian PEYROUX

