

---

# Mission d'identification, de recensement et d'évaluation des réseaux et référents métiers au sein du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

---

**RAPPORT N° 2016-082**  
**Novembre 2016**

Rapport à madame la ministre de l'éducation nationale,  
de l'enseignement supérieur et de la recherche



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



**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE,  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE**

---

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

**Mission d'identification, de recensement et d'évaluation  
des réseaux et référents métiers  
au sein du ministère de l'éducation nationale,  
de l'enseignement supérieur et de la recherche**

**Novembre 2016**

**Guy WAISS  
Hubert SCHMIDT**

*Inspecteurs généraux de l'administration  
de l'éducation nationale et de la recherche*



## SYNTHESE

La mission d'identification, de recensement et d'évaluation des réseaux et référents métiers au sein du ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche, confiée à l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche a été déployée dans le but de repérer et qualifier les différents types et objectifs des réseaux existants, mais aussi d'identifier les forces et les faiblesses des modalités d'animation et de fonctionnement des réseaux de correspondants spécialisés, par compétence ou par métier. L'étude conduite par les inspecteurs généraux en charge de la mission s'est efforcée de dégager les principes indispensables à l'efficacité du pilotage de ces réseaux et l'intérêt de la définition de principes généraux et de bonnes pratiques, pour éviter une multiplication désordonnée de ces réseaux et améliorer leur efficience.

À partir de l'élaboration et de l'envoi de questionnaires préalablement soumis à ses interlocuteurs, la mission a conduit des entretiens avec l'ensemble des directions de l'administration centrale (enseignement scolaire et enseignement supérieur et recherche). Elle a également rencontré un panel de quatre recteurs (Versailles, Nantes, Orléans-Tours et Aix-Marseille) et un secrétaire général d'académie (Bordeaux).

Enfin, la mission a rencontré également les présidents d'associations professionnelles de personnels d'encadrement supérieur du ministère : la conférence des recteurs français, la conférence nationale des directeurs académiques des services de l'éducation nationale (CN-DASEN), la conférence des présidents d'université (CPU), l'association des secrétaires généraux d'académie (ASGA), l'association des directeurs généraux des services des établissements d'enseignement supérieur (ADGS) ainsi que le secrétaire national du syndicat national des personnels de direction de l'éducation nationale (SNPDEN).

Sans prétendre avoir pu opérer un recensement exhaustif, la mission a identifié au moins cent soixante réseaux dont plus d'une soixantaine pour la seule DGESCO (direction générale de l'enseignement scolaire), qui en a réalisé une cartographie précise pour ce qui la concerne.

### **La typologie des réseaux**

Il ressort des entretiens réalisés par la mission que deux grandes catégories de réseaux métiers peuvent être distingués.

Les premiers peuvent être qualifiés de principaux, soit qu'ils correspondent à un métier pérenne exercé à temps plein en académie par un agent (chef de service académique de l'information et de l'orientation (CSAIO), directeurs des ressources humaines (DRH) en académie ou en établissement d'enseignement supérieur, etc.), soit qu'ils correspondent à une structure représentant une activité elle-même pérenne du système en académie ou chez les opérateurs (direction des examens et concours (DEC), services statistiques académiques (SSA), services chargés des statistiques en universités, etc.). Ils ont vocation à perdurer, sauf évolution institutionnelle fondamentale.

Les seconds peuvent être qualifiés de secondaires, soit parce qu'ils répondent à un besoin conjoncturel de nature politique ou administrative (correspondant radicalisation), soit parce que les membres du réseau ont également une autre activité que l'objet du réseau (référént laïcité en académie ou en université, etc.). Ils n'ont pas tous vocation à perdurer et c'est la nature et l'étendue

des activités des directions de l'administration centrale vers les services déconcentrés ou les opérateurs, qui vont conditionner le nombre de réseaux et leur mode de pilotage ou d'animation.

Le nombre des réseaux mis en place par l'administration centrale est très variable selon les directions et c'est la nature, l'étendue et le degré de spécialisation de la direction qui vont conditionner l'importance et le mode de pilotage et d'animation de ces réseaux. On y trouve les réseaux correspondants à une direction, dont le cœur de métier est bien circonscrit et qui trouvent leur équivalent en services déconcentrés ou chez les opérateurs, mais on y trouve également des réseaux correspondant à une direction dont le cœur de métier se décline en de multiples fonctions, en centrale, en académie et chez les opérateurs.

### **L'observation du fonctionnement des réseaux**

Vu des services centraux, il apparaît que les réseaux sont perçus comme des dispositifs indispensables compte tenu de la complexité des missions des différentes directions, du caractère fortement déconcentré de leur mise en œuvre et de la diversité des territoires. Le réseau est un instrument de dialogue et d'animation territoriale pour mieux comprendre et partager la réalité de la politique éducative et mesurer son opérationnalité.

Vu des académies, les réseaux sont jugés comme permettant une plus grande proximité avec les différents acteurs et une plus grande réactivité des services. Ils contribuent à assurer un accompagnement et une professionnalisation des agents. Malgré leur nombre et l'étendue de leurs champs d'activité, ils ne sont pas considérés comme venant perturber la sphère de responsabilité et d'autonomie reconnue aux recteurs d'académie, ni entraver la marche du projet académique.

Néanmoins, la mission souligne que le rôle du représentant d'un réseau en académie doit pouvoir évoluer en fonction de l'avancée de la mise en place des politiques sur le territoire ; que l'effet des réseaux joue d'autant moins qu'on se rapproche du terrain et enfin que le premier degré, priorité du quinquennat, est peu présent dans l'activité des réseaux recensés.

Vu des opérateurs, la question ne peut pas être posée dans les mêmes termes. L'absence de liens hiérarchiques entre les services centraux et les opérateurs fait que les relations directes entre les spécialistes métiers au sein des directions d'administration centrale avec les spécialistes métiers au sein des établissements sont rares, sauf dans des domaines très techniques. Les services centraux vont s'appuyer sur des réseaux, par nature transversaux, que des spécialistes métiers des établissements vont créer entre eux, généralement sous forme associative.

Les réseaux apparaissent comme un instrument adéquat de dialogue et d'animation territoriale que cela soit avec les services déconcentrés ou avec les opérateurs. Ils permettent de mesurer le bon niveau de compromis entre les marges d'initiative des académies, l'autonomie des opérateurs et les impératifs de cohérence d'une politique nationale. Ils reposent sur une relation de confiance et incitent à travailler de manière plus transversale. Le partage des bonnes pratiques, l'harmonisation et la sécurisation des procédures au sein des différents services, sont les gages d'une administration efficace qui s'inscrit dans l'esprit de la charte de déconcentration définie par le décret n° 2015-510 du 7 mai 2015. Ils présentent bien « à maints égards » une évolution positive par rapport à des formes de relations « hiérarchiques » traditionnelles.

## **Les évolutions possibles et souhaitables des réseaux**

Pour autant, il est apparu à la mission que ces réseaux peuvent évoluer tant sur le plan de leur structuration que sur le plan de leurs modes de pilotage et d'animation.

En premier lieu, la réforme territoriale est l'occasion de donner une nouvelle dynamique aux réseaux : les grandes régions académiques marquent un changement dans l'organisation administrative et hiérarchique de nos institutions. La dimension des nouvelles régions académiques va conduire à créer un tissu de relations beaucoup plus transversales, interministérielles et partenariales avec les collectivités territoriales. L'existence de réseaux déclinés en fonction des nouveaux objectifs de la région académique peut s'avérer une piste à suivre dans le souci d'une meilleure professionnalisation des acteurs.

En second lieu, le nombre de réseaux mettant en relation les directions ou services d'administration centrale avec les services déconcentrés est supérieur à la centaine. Toutefois, si l'on s'en tient aux réseaux que la mission a qualifié de principaux, elle peut évaluer leur nombre à une quarantaine. De fait, directions d'administration centrale et responsables des services déconcentrés tentent, chacun de leur côté, de trouver des classifications par champs d'actions ou par responsable permettant, sinon de limiter le nombre de réseaux, du moins de dégager des cohérences.

Cette cohérence peut être relativement simple à trouver lorsque le métier fait l'objet d'une identification commune. Cette cohérence peut aussi être plus délicate à appréhender mais il est possible de procéder à des regroupements thématiques.

Si donc, la centaine de réseaux existants pourrait se décliner en thématiques essentielles, sans pour autant avoir pour objectif de supprimer tel ou tel réseau, cette réflexion conduirait à :

- établir une cartographie exhaustive des réseaux existants par thématique, ce qui permet d'identifier le ou les têtes de réseau à l'échelon central et de demander aux recteurs de désigner également des têtes de réseau à l'échelon académique ou à l'échelon des régions académiques ;
- décliner ensuite les thématiques en sous ensemble métiers ou fonctions permettant d'identifier les référents ou correspondants dits « secondaires » ;
- recenser les réseaux qu'il convient de faire disparaître ou ceux qu'ils convient de créer ;
- prévoir des modes d'animation différents selon que l'on travaille avec les têtes de réseaux thématiques ou avec les responsables des réseaux secondaires, notamment s'agissant de l'utilisation des nouvelles technologies, pour limiter à la fois les frais de déplacements et développer de nouveaux outils collaboratifs.

Le travail avec les réseaux existants se révèle être le mode opératoire utilisé par la DGESIP (direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle) en préalable à toute production de circulaire ou de directive à destination des opérateurs. Les réseaux ont une structure à la fois verticale et horizontale et sont utilisés par l'administration centrale pour permettre une forme de concertation préalable. Pour la DGESIP, la question est en effet de savoir comment convaincre au-delà même du cadre réglementaire. Le dialogue avec les réseaux est devenu un mode de concertation préalable. L'entrée par les réseaux permet, par des échanges transversaux avec des spécialistes des domaines politiques, fonctionnels ou techniques, de préparer le cadre d'une

organisation administrative d'autant mieux acceptée par les opérateurs qu'elle a été préparée avec eux et qu'ils en partagent les objectifs.

*A contrario* de ce mode opératoire utilisé par la DGESIP, d'autres directions de l'administration centrale sont encore trop enclines à ne reconnaître que les organisations syndicales comme partenaires de travail et ne s'appuient pas assez sur les réseaux professionnels qui peuvent apporter une utile expertise. La mission observe toutefois une évolution très positive du travail de l'administration centrale au travers de la constitution de groupes de travail ou de réflexion, composés de représentants de secrétaires généraux d'académie, de recteurs ou de DASEN (directeurs académiques des services de l'éducation nationale), voire de compétences repérées, indépendamment de toute appartenance syndicale ou associative, qui sont associées à la réflexion.

Enfin, une meilleure animation passe par la mise en place d'outils techniques à la disposition des réseaux qui vont faciliter le travail vertical et transversal de ses membres. Elle passe aussi par le souci de développer des actions innovantes grâce à la mobilisation de plusieurs réseaux qui peuvent aider à l'évolution de l'animation traditionnelle des services. Ils permettent des apports réciproques, l'échange de bonnes pratiques, la facilitation de la mise en œuvre de procédures et l'instauration de relations de confiance pour bien agir ensemble. Les recteurs, en charge du déploiement de la politique ministérielle, soulignent que les académies ont de plus en plus besoin d'expertises au service des politiques académiques et que les réseaux peuvent apporter cette expertise, avec l'avantage de pouvoir mêler une organisation verticale et horizontale.

### **Conclusions et recommandations**

Au terme de l'étude, il apparaît à la mission que les réseaux constituent bien une des réponses à la multiplication des affaires traitées et à leur complexification. Bien plus, ils permettent aux services centraux d'être au plus près des préoccupations des services déconcentrés ou des établissements, pour mieux faire comprendre et partager les politiques nationales, et à ceux-ci de mieux les adapter à leurs champs de responsabilité. Toutefois il demeure que des décisions doivent être prises et celles-ci relèvent soit de l'administration centrale, soit des services déconcentrés par délégation, soit encore des opérateurs. Le réseau ne doit et ne peut se substituer à la direction des opérations.

Ainsi les recommandations formulées par la mission ont pour but de permettre une meilleure efficacité et une meilleure efficience des réseaux afin que ceux-ci apportent de la plus-value au fonctionnement de l'administration du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche :

**Recommandation n° 1 :** Réaliser une cartographie exhaustive thématique, mise à jour chaque année, des réseaux dans l'ensemble du champ de l'enseignement scolaire, de l'enseignement supérieur et de la recherche. Un classement par thématique permettrait de distinguer les réseaux principaux et les réseaux secondaires.

**Recommandation n° 2 :** À partir de cette cartographie, identifier les têtes de réseau en administration centrale et leurs correspondants principaux et secondaires en services déconcentrés et chez les opérateurs. Cette identification doit permettre d'articuler ce qui relève du pilotage des politiques publiques de ce qui relève des réseaux métiers proprement dits. Elle doit également permettre de déterminer quel est le bon échelon territorial des correspondants principaux de terrain.



**Recommandation n° 3 :** Encourager et généraliser le pilotage en mode « projet » entre l'administration centrale et les services académiques, en s'inspirant de la démarche de la DGESIP avec les opérateurs et des initiatives déjà prises en la matière par la DGRH (direction générale des ressources humaines) ou la DGESCO avec des panels de responsables des services académiques afin de faire évoluer les relations centrale / académies d'un mode directif à un mode plus collaboratif.

**Recommandation n° 4 :** Formaliser les règles de fonctionnement (sujets traités, fréquences des réunions, publics cibles, lettres de mission, etc.) dans le cadre d'une charte pour chacun des réseaux, à l'instar de qu'a fait la DAF (direction des affaires financières) pour le réseau « R Conseil ». Ces règles sont d'ailleurs indispensables dans le cadre de la recommandation suivante.

**Recommandation n° 5 :** Développer l'utilisation renforcée des nouvelles technologies de l'information et de la communication tels que le bouquet de services expérimenté par la DNE (direction du numérique éducatif) avec les DAN (délégués académiques au numérique), le réseau social professionnel de la DGFIP (direction générale des finances publiques) ou la liste d'échanges RENATER.



## SOMMAIRE

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Contexte et objectif de la mission .....</b>	<b>1</b>
1.1. Méthode de travail de la mission.....	1
<b>2. La typologie des réseaux .....</b>	<b>3</b>
2.1. Définition générale de la notion de réseaux.....	3
2.2. Le constat d'un développement des réseaux lié à l'évolution du cadre institutionnel .....	3
2.3. Les différentes typologies de réseaux.....	4
2.3.1. <i>Le classement par origine de la décision de création du réseau : décision politique et/ou administrative .....</i>	<i>4</i>
2.3.2. <i>le classement par type d'activité : pédagogique, administrative ou technique.....</i>	<i>4</i>
2.3.3. <i>Le classement en fonction de l'objectif attendu.....</i>	<i>5</i>
2.3.4. <i>Le classement par appellation des directions de l'administration centrale gestionnaires des réseaux.....</i>	<i>5</i>
2.3.5. <i>Le classement proposé par la mission.....</i>	<i>5</i>
<b>2. L'observation du fonctionnement des réseaux .....</b>	<b>6</b>
2.4. Le fonctionnement des réseaux vu de l'administration centrale .....	6
2.4.1. <i>Les réseaux correspondants à une direction, dont le cœur de métier est bien circonscrit, et qui trouvent leur équivalent en académie ou chez les opérateurs .....</i>	<i>7</i>
2.4.2. <i>Les réseaux correspondants à une direction dont le cœur de métier se décline en de multiples fonctions en centrale, en académie et chez les opérateurs.....</i>	<i>9</i>
2.4.3. <i>Les réseaux correspondants à une direction « multi métiers » en centrale, en académie et chez les opérateurs .....</i>	<i>12</i>
2.5. Le fonctionnement des réseaux vus des services déconcentrés .....	14
2.5.1. <i>Les réseaux constituent bien un appui aux services déconcentrés.....</i>	<i>15</i>
2.5.2. <i>Les réseaux soulèvent quelques interrogations .....</i>	<i>17</i>
2.5.3. <i>Les réseaux vus des opérateurs.....</i>	<i>19</i>
<b>3. Évolutions possibles et souhaitable des réseaux.....</b>	<b>20</b>
3.1. Des évolutions possibles : une meilleure structuration des réseaux.....	21
3.1.1. <i>Un nouveau dimensionnement d'intervention des réseaux grâce à la réforme territoriale .....</i>	<i>21</i>

3.1.2. <i>Un nouveau dimensionnement des réseaux grâce aux regroupements des thématiques d'intervention</i> .....	24
3.2. Des évolutions souhaitables : un meilleur pilotage et une meilleure animation des réseaux	26
3.2.1. <i>Un meilleur pilotage</i> .....	26
3.2.2. <i>Une meilleure animation</i> .....	28
<b>Conclusions et recommandations</b> .....	<b>32</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>35</b>

## Introduction

Par note en date du 18 mai 2016<sup>1</sup>, le directeur de cabinet de la ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche a demandé, au chef du service de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, de réaliser une étude sur les réseaux métiers pilotés par l'administration centrale sur l'ensemble du champ ministériel (enseignement scolaire, enseignement supérieur et recherche ; administration centrale et services déconcentrés). Cette étude doit repérer et qualifier les différents types et objectifs des réseaux existants, mais aussi identifier les forces et les faiblesses des modalités d'animation et de fonctionnement des réseaux de correspondants spécialisés par compétence ou par métier existant.

## 1. Contexte et objectif de la mission

Le contexte est celui de la forte déconcentration du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, des dernières étapes de la décentralisation et de la montée en charge des responsabilités confiées au niveau académique, qui ont généré le développement de référents ou réseaux de correspondants, créés à l'initiative des services centraux. La dernière réforme territoriale, la création des régions académiques, la mise en place du dialogue stratégique et le renouvellement du dialogue de gestion entre l'administration centrale et les académies marquent de nouvelles étapes dans l'évolution de ces interfaces, qui doivent garantir une administration experte, efficiente et réactive. À cela s'ajoute, dans l'enseignement supérieur, un accroissement significatif de l'autonomie des établissements, qui modifie, nécessairement, les rapports entre les services centraux et les opérateurs.

L'étude, qui est demandée à l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, porte sur le recensement des réseaux existants, sur leur pertinence et leur efficacité opérationnelle. Elle a pour double objectif de permettre de dégager les principes indispensables à l'efficacité du pilotage de ces réseaux et à l'intérêt qu'il pourrait y avoir à définir des principes généraux et de bonnes pratiques de leur fonctionnement, pour éviter une multiplication désordonnée de ces réseaux et améliorer leur efficience. Dans l'enseignement scolaire, la mission s'est attachée à observer l'impact des réseaux créés à l'initiative de l'administration centrale dans le pilotage des académies, et leur perception au niveau infra-académique, services départementaux de l'éducation nationale et établissements d'enseignement. Dans l'enseignement supérieur, la mission a fait le constat de l'existence de nombreux réseaux dont la création ne relève pas de l'administration centrale, mais des acteurs eux-mêmes et qui constituent des partenaires privilégiés des services centraux.

### 1.1. Méthode de travail de la mission

À partir de l'élaboration et de l'envoi de questionnaires préalablement soumis à ses interlocuteurs, la mission a conduit des entretiens avec l'ensemble des directions de l'administration centrale (enseignement scolaire et enseignement supérieur et recherche). Elle a également rencontré un

---

<sup>1</sup> Lettre en annexe au présent rapport.

panel de quatre recteurs (Versailles, Nantes, Orléans-Tours et Aix-Marseille) et un secrétaire général d'académie (Bordeaux).

Enfin, la mission a rencontré également les présidents d'associations professionnelles de personnels d'encadrement supérieur du ministère : la conférence des recteurs français, la conférence nationale des directeurs académiques des services de l'éducation nationale (CN-DASEN), la conférence des présidents d'université (CPU), l'association des secrétaires généraux d'académie (ASGA), l'association des directeurs généraux des services des établissements d'enseignement supérieur (ADGS) ainsi que le secrétaire national du syndicat national des personnels de direction de l'éducation nationale (SNPDEN).

En conformité avec les objectifs définis, la mission s'est attachée à :

- opérer un recensement de ces réseaux, d'identifier leur origine et les raisons qui ont motivé leur création ;
- mesurer leur efficacité opérationnelle ;
- évaluer si les réseaux existants répondent à un besoin réellement identifié et si leur fonctionnement s'avère optimal ;
- observer si le fonctionnement de ces réseaux s'avère compatible avec l'esprit du décret n° 2015-510 du 7 mai 2015 portant charte de déconcentration et est en phase avec la récente création des régions académiques ;
- repérer l'existence d'outils d'échange et de communication susceptibles d'améliorer le fonctionnement de ces réseaux.

Au sein des académies, la mission s'est efforcée de repérer les réseaux existants, dont le fonctionnement peut se révéler complémentaire aux réseaux créés au niveau central et potentiellement porteurs de bonnes pratiques susceptibles d'être modélisées dans les relations entre l'administration centrale et les académies.

Le rapport s'articule autour de trois parties principales et s'achève par une quatrième partie faite de conclusions et recommandations :

- la typologie des réseaux rencontrés au sein du ministère ;
- le fonctionnement des réseaux vu de l'administration centrale, des services déconcentrés et des opérateurs ;
- les évolutions possibles et souhaitables de ces réseaux ;
- les conclusions et recommandations : celles qui sont présentées sont fondées sur la manière dont elles pourraient améliorer les relations entre l'administration centrale, les services déconcentrés et les opérateurs de l'État, pour une plus grande fluidité et transparence de l'action administrative et un pilotage optimisé des services relevant du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche.

## 2. La typologie des réseaux

### 2.1. Définition générale de la notion de réseaux

Le mot réseau vient du latin « retiolus » diminutif de « retis » qui signifie « filet ». Le terme proche de « réticulum » signifiant « petit filet » a donné le substantif « réticule » et les adjectifs « réticulé » et « réticulaire », caractérisant les objets structurés en forme de filet, comme le sont normalement les réseaux.

En premier ressort un réseau désigne au sens concret « un ensemble de lignes entrelacées » et au figuré « un ensemble de relations ». Par extension, il désigne un ensemble interconnecté, fait de composants et de leurs interrelations, autorisant la circulation en mode continu ou discontinu de flux (eau, air, huile) ou d'éléments finis (marchandises, informations, personnes)<sup>2</sup>.

Le présent rapport a pour objet d'étudier les réseaux de personnes qui se tissent entre l'administration centrale et les services déconcentrés, services académiques et/ou opérateurs (établissements scolaires, établissements d'enseignement supérieur, grands établissements publics nationaux) et qui donnent l'image d'un maillage plutôt que celle d'une ligne hiérarchique classique.

### 2.2. Le constat d'un développement des réseaux lié à l'évolution du cadre institutionnel

L'objet de la lettre de mission en date du 18 mai 2016 précitée, adressée à l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, porte sur les « réseaux métiers » pilotés par l'administration centrale qui les relient « *aux académies, aux établissements ou opérateurs aussi bien dans les domaines de l'enseignement scolaire, que de l'enseignement supérieur et de la recherche et présentant une grande diversité dans leurs objectifs, périmètres d'intervention, composition et modes de fonctionnement* », alors que le mode traditionnel de communication entre une administration centrale, au moins avec les services déconcentrés, relève d'un mode descendant<sup>3</sup>.

La lettre de mission ajoute que ces réseaux connaissent un développement important lié, au moins en partie, à l'évolution institutionnelle de notre pays qui a vu se développer, à l'éducation nationale comme dans les autres ministères, décentralisation et déconcentration. Rappelons simplement que depuis la loi constitutionnelle du 28 mars 2003<sup>4</sup>, l'article 1<sup>er</sup> de la constitution a été modifié affirmant que désormais l'organisation de notre pays « **est décentralisée** » et que, pour prendre le texte le plus récent en la matière, l'article 3 du décret du 7 mai 2015<sup>5</sup> portant charte de la déconcentration édicte que « *les administrations centrales assurent au niveau national un rôle de conception d'animation, d'appui des services déconcentrés, d'orientation et de contrôle* ». Il convient de souligner également l'accroissement de l'autonomie de certains opérateurs de l'État tels que les établissements d'enseignement supérieur depuis la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités que la loi du 22 juillet 2013 n'a pas remis en cause<sup>6</sup>. Il sera vu *infra* que d'autres

---

<sup>2</sup> Encyclopédie Wikipédia.

<sup>3</sup> Il est depuis longtemps différent avec les opérateurs tout particulièrement dans le domaine de l'enseignement supérieur.

<sup>4</sup> Loi constitutionnelle n° 2003-276 du 28 mars 2003 relative à l'organisation décentralisée de la République.

<sup>5</sup> Décret n° 2015-510 du 7 mai 2015 portant charte de la déconcentration.

<sup>6</sup> Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités et loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

considérations peuvent expliquer le développement de ces réseaux métiers dont certains portent d'ailleurs une dénomination différente telle que « référents », « correspondants », « chargés de mission » ou « coordonnateurs ».

En tout état de cause, la mission, sans prétendre même avoir pu opérer un recensement exhaustif, a identifié **au moins cent soixante réseaux**, dont plus d'une soixantaine pour la seule DGESCO, qui en a réalisé une cartographie très précise pour ce qui la concerne<sup>7</sup>.

## 2.3. Les différentes typologies de réseaux

Les réseaux peuvent faire l'objet de multiples typologies ou classements, dont aucun, à lui seul, ne permet de les caractériser de manière complète ou vraiment pertinente, mais qui peuvent expliquer en partie leur développement.

### 2.3.1. Le classement par origine de la décision de création du réseau : décision politique et/ou administrative

Une première approche consiste à se pencher sur l'initiative qui a conduit à la création du réseau. La démarche peut émaner du politique, cabinet du ministre, de la structure administrative, une direction d'administration centrale, voire d'une concertation ou d'une préoccupation commune entre le politique et l'administratif et se traduire par un texte officiel<sup>8</sup>. Elle peut provenir d'un responsable d'administration centrale ou s'imposer d'elle-même dans la mesure où certaines fonctions en académie conduisent naturellement à la création d'un réseau (exemple les chefs du service académique de l'information et de l'orientation (CSAIO), les délégués académiques au numérique (DAN), les délégués académiques à la formation professionnelle initiale et continue (DAFPIC, etc.). La mission a constaté que les services académiques souhaiteraient même que certains réseaux se créent dans des domaines où ils estiment que l'animation d'un dispositif le nécessite (exemple : la gestion des personnels administratifs de l'éducation nationale). Dans l'enseignement supérieur, il est même très fréquent que les services d'administration centrale s'appuient sur des réseaux dont ils ne sont pas à l'origine, mais dont ils estiment qu'ils leur sont nécessaires, voire indispensables, dans l'élaboration de leurs dispositifs ou de leurs politiques. Ce qui amène à une deuxième distinction possible ou classification qui repose sur la nature des activités ou des structures sur lesquelles vont reposer les réseaux.

### 2.3.2. le classement par type d'activité : pédagogique, administrative ou technique

Les activités du réseau peuvent avoir une vocation pédagogique (correspondants éducation prioritaire, référents laïcité, etc.), une vocation plus administrative ou technique (correspondant académique paye, contrôle budgétaire des établissements) ou plus politique (directeurs de cabinet des recteurs, chargés de communication académiques, association des vices présidents des universités, etc.) ou entremêler, suivant les sujets, le pédagogique, l'administratif et le politique.

Les réseaux peuvent reposer sur des champs d'activité bien identifiés dans les services académiques (réseau des divisions des examens et concours [DEC], réseau des divisions des personnels

---

<sup>7</sup> Comme il sera vu en partie 2 la CPU, de son côté, a recensé tous les réseaux métiers qui existent au sein des universités.

<sup>8</sup> Exemple la circulaire du 24 avril 2013 créant le réseau des référents décrochage FOCAL ou circulaire du 24 novembre 2009 créant le réseau des enseignants référents à l'action européenne (ERAI).



enseignants [DPE], etc.) ou sur une personne également bien identifiée étant, en même temps ou non, à la tête d'un service (correspondant académique risque majeur, correspondant handicap, délégué aux affaires européennes, internationales et à la coopération, etc.). Mais ils peuvent également s'appuyer soit sur des individus, soit sur des structures qui ont choisi de se grouper sous forme associative (les CSAIO déjà nommés, les ingénieurs régionaux de l'équipement (IRE), les services juridiques des universités « jurisup », etc.) ou des associations de hauts cadres dirigeants (conférence des présidents d'université, conférence des recteurs, association des secrétaires généraux d'académie ou des directeurs généraux des services des établissements d'enseignement supérieur, etc.).

### **2.3.3. Le classement en fonction de l'objectif attendu**

Une troisième distinction peut être opérée en fonction du but recherché, de l'objectif attendu, ce qui va induire un type d'animation. Le réseau peut avoir comme vocation la transmission d'informations, ce qui va entraîner un fonctionnement que les têtes de réseau qualifient de vertical (que les membres du réseau regrettent le plus souvent), le partage de bonnes pratiques, ce qui va produire un fonctionnement davantage horizontal (que les membres du réseau préfèrent) ou même de co-construire des dispositifs ayant un fonctionnement en étoile (ce à quoi aspirent certains membres de réseaux), question sur laquelle il sera revenu *infra*.

### **2.3.4. Le classement par appellation des directions de l'administration centrale gestionnaires des réseaux**

Lors des entretiens qu'elle a conduits, la mission a recensé plusieurs appellations émanant des directions d'administration centrale gestionnaires de réseaux. Les réseaux sont qualifiés de réseaux métiers, certaines directions y ajoutant les termes structurels, généralistes ou sectoriels. D'autres vocables sont utilisés comme référents, coordonnateurs, chargés de mission, experts ou correspondants. Le même terme employé peut recouvrir des situations, en réalité, très différentes. Ainsi le vocable correspondant peut témoigner d'un véritable métier exercé à temps plein (correspondant académique payé par exemple) ou alors ne recouvrir qu'une activité partielle ou secondaire (réseau des correspondants indicateurs de valeur ajouté IVAL de la DEPP).

### **2.3.5. Le classement proposé par la mission**

En réalité, compte tenu de l'ensemble des entretiens réalisés par la mission, il est possible de distinguer deux grandes catégories de réseaux métiers.

Les premiers peuvent être qualifiés de principaux, soit qu'ils correspondent à un métier pérenne exercé à temps plein en académie par un agent (CSAIO, directeurs des ressources humaines (DRH) en académie ou en établissement d'enseignement supérieur, etc.), soit qu'ils correspondent à une structure représentant une activité elle-même pérenne du système en académie ou chez les opérateurs (DEC, services statistiques académiques (SSA), services chargés des statistiques en universités, etc.). Ils ont vocation à perdurer, sauf évolution institutionnelle fondamentale.

Les seconds peuvent être qualifiés de secondaires, soit parce qu'ils répondent à un besoin conjoncturel de nature politique ou administrative (correspondant radicalisation), soit parce que les

membres du réseau ont également une autre activité que l'objet du réseau (réfèrent laïcité en académie ou en université, etc.). Ils n'ont pas tous vocation à perdurer<sup>9</sup>.

Et c'est la nature et l'étendue des activités des directions de l'administration centrale vers les services déconcentrés ou les opérateurs qui vont conditionner le nombre de réseaux et leur mode de pilotage ou d'animation. C'est aborder la question du fonctionnement des réseaux.

## 2. L'observation du fonctionnement des réseaux

L'administration centrale de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche est composée de directions supports, placées sous l'autorité du secrétaire général du ministère, de trois directions générales placées directement auprès du ministre<sup>10</sup> et d'une direction placée sous l'autorité conjointe du secrétaire général et de la direction générale de l'enseignement scolaire (la DGESCO), la direction du numérique éducatif (DNE).

Celles-ci animent des réseaux avec les services déconcentrés et divers opérateurs, en particulier les établissements et organismes qui exercent leurs activités dans le champ de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'impact du fonctionnement des réseaux porte essentiellement sur les services déconcentrés, d'une part parce qu'il demeure une relation de type hiérarchique entre eux et l'administration centrale, et d'autre part, parce que les directions d'administration centrale concernées ont adopté des modalités de travail avec les opérateurs, justement adaptées au fait qu'il s'agit d'organismes autonomes. Les réseaux doivent être observés vu de l'administration centrale puis vu des services déconcentrés à titre principal et vu des opérateurs à titre incident.

### 2.4. Le fonctionnement des réseaux vu de l'administration centrale

Le nombre de réseaux mis en place par les directions et services d'administration centrale va de l'unité pour la direction de l'évaluation, de la prospective, et de la performance (DEPP) à plus d'une soixantaine pour la DGESCO. Ce sont la nature, l'étendue et le degré de spécialisation de la direction, considérée dans son travail avec ses partenaires de « terrain », qui vont conditionner leur importance et leur mode de pilotage et d'animation. Avant d'en décliner la présentation trois précisions doivent être apportées.

La première est que le fonctionnement des réseaux observés ne couvre pas l'ensemble des activités des directions d'administration centrale.

---

<sup>9</sup> Enfin on peut se demander s'il n'existe pas une troisième catégorie de réseaux, d'un type particulier, à savoir les réseaux dont la responsabilité est de piloter les politiques publiques en centrale (cabinet, secrétaire général, directeurs) et dont les têtes de réseaux territoriaux sont, soit les responsables académiques, (recteurs et dans une moindre mesure secrétaires généraux d'académie), soit les dirigeants des opérateurs (présidents d'universités). En effet il est intéressant d'observer que non seulement les dirigeants des opérateurs se sont constitués en association (par exemple la Conférence des présidents d'université, l'association des vices présidents des conseils d'administration, etc.) mais aussi les responsables des services déconcentrés (conférence des recteurs, association des secrétaires généraux d'académie, etc.). Cette notion de réseaux de pilotage des politiques publiques est expressément mentionnée dans une circulaire du ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement en date du 28 décembre 2010 qui est relative aux modalités d'organisation et de gouvernance des réseaux.

<sup>10</sup> Décret n° 2014-133 du 17 février 2014 fixant l'organisation de l'administration centrale des ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche. Dans le cadre de cette étude il ne sera pas fait mention des autres structures qui sont directement rattachées aux ministres à savoir les inspections générales, le médiateur de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, le haut fonctionnaire de défense et de sécurité, la mission ministérielle d'audit interne et les bureaux des cabinets.

La deuxième, qui découle en partie de la première, est que les directions d'administration centrale ne font pas simplement partie de réseaux pour lesquels elles assurent le pilotage et l'animation avec les services dont elles représentent la hiérarchie ou la tutelle. Elles sont impliquées dans des réseaux interministériels ou internationaux qui seront évoqués *infra* lorsqu'ils peuvent avoir des conséquences sur le fonctionnement des services académiques.

La troisième est qu'il existe des réseaux qui sont partagés entre des directions d'administration centrale dans le champ scolaire (par exemple les conseillers de service social entre la DGESCO et la direction générale des ressources humaines [DGRH]) et des réseaux qui sont partagés entre des directions du champ scolaire et du champ de l'enseignement supérieur (par exemple le service de l'action administrative et des moyens [SAAM] et direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle [DGESIP] pour les IRE ; la direction des affaires juridiques [DAJ] et DGESIP pour les services juridiques des rectorats, etc.). On peut du reste se réjouir du fait que les directions d'administration centrale, à qui il est souvent reproché un fonctionnement en « tuyau d'orgue », soient capables, lorsqu'un sujet le nécessite, de mettre en commun leur expertise et leurs forces au bénéfice d'une relation plus cohérente avec les services déconcentrés ou les opérateurs. Vu de l'administration centrale les réseaux sont à trois dimensions.

#### **2.4.1. Les réseaux correspondants à une direction, dont le cœur de métier est bien circonscrit, et qui trouvent leur équivalent en académie ou chez les opérateurs**

Vont pouvoir être rangés dans cette catégorie six directions ou services qui ont créé un ou quelques réseaux principaux, qu'ils vont ou non décliner en réseaux secondaires, composantes du réseau principal, dans les domaines de l'international, du juridique, des statistiques et études, de la communication et de la logistique.

La délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération (DREIC) qui est chargée de « **l'international** » pilote le réseau des délégués académiques aux relations européennes, internationales et à la coopération (DAREIC), en lien avec la DGESCO, réseau qu'elle qualifie de structurel, dans la mesure où par exemple tous les appels d'offre qu'elle lance auprès des académies passent par les DAREIC. Afin d'améliorer les échanges d'information du réseau, elle a créé un « info service ». Elle voudrait étendre ses liens avec le réseau des opérateurs du ministère tel que CANOPé (réseau de création et d'accompagnement pédagogique<sup>11</sup>), le centre international d'études pédagogiques (CIEP) ou le centre national d'enseignement à distance (CNED) afin de disposer d'outils pédagogiques utiles dans le cadre des relations internationales qu'elle entretient.

La DAJ qui exerce la fonction « **juridique** » travaille avec deux réseaux, l'un avec lequel elle est en relation permanente, les services juridiques des rectorats, l'autre avec lequel elle a des relations d'échange, les services chargés des affaires juridiques des établissements d'enseignement supérieur, qui se sont groupés dans une association appelée « jurisup ». L'animation du réseau rectoral est entretenue par une réunion nationale annuelle, par l'existence d'un espace collaboratif, par la diffusion de la lettre d'information juridique et par l'envoi de notes techniques particulières, si le besoin s'en fait sentir. La DAJ estime très bien connaître les agents de ce réseau et réfléchit à une nouvelle organisation faisant davantage place à une forme de spécialisation par champs de

---

<sup>11</sup> Anciennement Centre national de documentation pédagogique (CNDP) ; CANOPé se définit désormais comme un réseau alors que les anciens centres de documentation pédagogiques régionaux, désormais intégrés à l'ex CNDP, étaient des établissements publics autonomes. CANOPé forme donc un réseau... avec lui-même justifié par le fait que les directeurs territoriaux ont une responsabilité pouvant couvrir plusieurs académies décret n° 2014-1631 du 26 décembre 2014.

compétences<sup>12</sup>, tenant compte de la relative faiblesse quantitative du réseau, et de l'émergence des régions académiques. Elle juge que ce réseau manque encore un peu de transversalité. Quant au réseau du supérieur, la DAJ qui y est invitée, participe au colloque annuel de l'association.

La DEPP est à la tête d'un réseau ancien, datant des années 1960, celui des services **statistiques** rectoraux, qui s'est enrichi d'une fonction étude depuis les années 1990 et qui a alors pris la dénomination de services statistiques académiques (SSA)<sup>13</sup>. Ce réseau unique, garant de la fiabilité des informations collectées et exploitées, se décline ensuite en réseaux thématiques comme celui de l'application de consultation et cartographie des établissements du système éducatif français (ACCE), le réseau aide au pilotage et à l'auto évaluation des établissements (APAE), IVAL ou de la base statistique académique (BSA). Il est indispensable au fonctionnement de la DEPP et plus largement au fonctionnement du ministère puisqu'il va contribuer à la construction d'un système homogène d'information statistique du ministère sur l'éducation. Il vit grâce à de multiples échanges et de formations ainsi que via, deux fois par an, par un séminaire. De multiples groupes de travail sont organisés et il existe un espace collaboratif sur PLEIADE. Comme pour la DAJ, la DEPP connaît très bien les agents de ce réseau. Elle voudrait contribuer à une meilleure transversalité entre les SSA pour approfondir certains champs d'études et contribuer à leur meilleur positionnement au sein des académies.

La délégation à la communication (DELCOM) qui a en charge « **la communication** » anime également un réseau principal, celui des chargés de communication académiques (CCA) et des établissements publics administratifs nationaux de l'enseignement scolaire, qu'elle décline en réseaux thématiques comme celui des webmasters académiques, celui des correspondants académiques du portail intranet du ministère PLEIADE ou celui des « *community managers* »<sup>14</sup>. Elle juge ces réseaux indispensables à l'exercice de ses missions, dont la principale, est la cohérence de la politique de communication du ministère, pris dans sa globalité. Bien qu'elle utilise tous les moyens de communication mis à sa disposition (réunions, envois d'éléments de langage, espaces collaboratifs, séminaires, audioconférences, « *newletters* et *webinars*<sup>15</sup> ») elle a saisi la cellule des consultants internes du ministère pour réfléchir aux meilleurs modes de communication avec les CCA. En effet elle est à la recherche d'une animation « *just on time* »<sup>16</sup> grâce à une optimisation des outils technologiques existants et à des usages innovants. Elle entretient des relations fonctionnelles avec le réseau des chargés de communication des écoles supérieures du professorat et de l'éducation (ESPE) et des établissements d'enseignement supérieur. Enfin, à titre incident, elle intervient dans des réseaux animés par d'autres directions pour la partie communication (exemple le réseau réserve citoyenne de la DGESCO).

Le SAAM dans sa fonction « **logistique** » a créé trois réseaux. Elle n'entend pas les multiplier pour ne pas peser trop fort sur les organisations académiques.

Le premier de ces réseaux, celui de l'achat public, mérite un développement particulier car il est très intégré et fait de relations très suivies, dans la mesure où la mutualisation est devenue la règle en la

---

<sup>12</sup> Cette question sera approfondie dans la partie trois de ce rapport.

<sup>13</sup> Note adressée à la mission par la DEPP le 7 octobre 2016.

<sup>14</sup> Les *community managers* animent les réseaux sociaux sous toutes leurs formes.

<sup>15</sup> Un *webinar* est une réunion collective via internet.

<sup>16</sup> Selon l'expression même de la direction dans la note adressée à la mission le 30 août 2016.

matière, avec la multiplication des marchés nationaux<sup>17</sup>. L'administration centrale est de plus, garante de son efficacité et de son efficience, dans la mesure où il existe désormais une direction interministérielle des achats publics qui encourage la mise en place de plates-formes régionales sous l'autorité des préfets de région. Outre la mise en place de deux sites dédiés, la réalisation d'enquêtes régulières et la réalisation de plans concertés, le réseau tient un forum annuel des acheteurs et bénéficie d'une revue mensuelle appelée « actuelles » et de la publication de guides. Ce réseau pose la question de l'évolution éventuelle de la dimension de sa territorialité : mutualisation interministérielle à l'échelon central et/ou déconcentré, mutualisation interacadémique ou ministérielle, maintien d'une fonction académique<sup>18</sup> ?

Le deuxième réseau, qui touche à la politique immobilière de l'État est celui des ingénieurs régionaux de l'équipement (IRE) qui est animé, outre un séminaire national tous les deux ans, par un site collaboratif sur PLEIADE. Il existe par ailleurs un réseau piloté par la mission ministérielle des archives qui a la particularité de concerner les services académiques et les établissements publics, qui est assez souple, mais qui devra faire l'objet, à l'avenir, de davantage de coordination nationale, compte tenu de la professionnalisation de cette fonction.

Enfin la mission de la modernisation et des politiques locales, qui est directement rattachée au secrétaire général (MMPL) dont l'un des objectifs est d'accompagner les académies dans leurs démarches de modernisation anime cinq réseaux secondaires que sont les référents Marianne, les référents académiques impulsions, les correspondants modernisation de la gestion du courrier, les correspondants saisine par voie électronique du courrier et les responsables intranet des académies. Afin de sécuriser la diffusion des informations relatives à ces démarches et de favoriser les effets de réseau interacadémique un annuaire des correspondants a été constitué<sup>19</sup>, le service a préparé un document de synthèse des cinq démarches et envisage de faire un séminaire avec des représentants des académies sur ces questions.

#### **2.4.2. Les réseaux correspondants à une direction dont le cœur de métier se décline en de multiples fonctions en centrale, en académie et chez les opérateurs**

Compte tenu du nombre de réseaux existants dans chacune des directions évoquées ci-après il n'est déjà plus possible de décrire, même succinctement, le fonctionnement de chacun d'entre eux.

La DAF, théoriquement chargée « des affaires financières » a en réalité deux champs d'action distincts : la gestion de l'enseignement privé, qui ne se limite pas exclusivement à une approche financière, et la responsabilité de la fonction financière ministérielle, au sens large du terme. Elle a une vision exhaustive de la dizaine de réseaux actifs qu'elle anime et fait spontanément la différence entre « réseaux métiers verticaux » (le réseau de la gestion de l'enseignement privé, le réseau du service des pensions, etc.) et « réseaux métiers transversaux » (le conseil aux établissements publics locaux d'enseignement [EPL], etc.) témoignant de modalités de fonctionnement différentes. Pour ce qui est des réseaux au fonctionnement vertical elle entend, à l'avenir, au moins pour la gestion de

---

<sup>17</sup> La mission des achats de l'administration centrale gère environ deux cent vingt marchés dont une cinquantaine de marchés nationaux utilisés par la centrale et les services déconcentrés : note en date du 22 août 2016 remise par le SAAM à la mission. De plus depuis la parution du décret n° 2016-240 du 3 mars 2016 le responsable ministériel des achats doit donner un avis conforme sur les marchés dépassant un certain seuil y compris ceux émanant des services déconcentrés.

<sup>18</sup> Il sera revenu sur cette question dans la partie 3 du présent rapport.

<sup>19</sup> Voir note du secrétaire général du ministère en date du 9 septembre 2016 aux recteurs d'académie.

l'enseignement privé, rendre le dispositif plus opérationnel, plus interactif avec les douze académies dans lesquelles l'enseignement privé est très présent.

Elle distingue du réseau métier structuré, aux multiples fonctions, les simples « référents » techniques (pilotage des emplois et de la masse salariale) ou les correspondants sur un champ d'activité (correspondant académique paye qui existe depuis 1992). Le réseau national du conseil aux EPLE mérite qu'on s'y arrête un instant. En effet il s'est doté d'une charte nationale qui permet au réseau de fonctionner horizontalement<sup>20</sup>, les services académiques pouvant, dans ce cadre, communiquer entre eux. Ce réseau est réuni deux fois par an, des classes virtuelles sont organisées et des groupes de référents métiers, allant jusqu'au gestionnaires d'établissements, sont mis en place pour préparer le passage à deux nouveaux logiciels de gestion<sup>21</sup> dans une forme de co-construction de l'application des réformes.

La DAF évoque également, pour un dispositif précis, un référent « promoteur » d'un projet et un référent « technicien » du projet (contrôle interne comptable). Enfin son activité, en matière de réseaux, ne se limite pas aux services académiques mais s'étend aux opérateurs, que cela soit les EPLE, les établissements d'enseignement supérieur, en lien avec la DGESIP pour le contrôle budgétaire académique par exemple, ou les grands établissements publics tels que le CNED ou CANOPé (gestion budgétaire et comptable publique : GBCP<sup>22</sup>).

Conscient d'une forme de dispersion de ces réseaux, le directeur des affaires financières souhaite créer un réseau des responsables académiques de la « fonction financière<sup>23</sup> » qui aurait vocation à coordonner tout une série de réseaux thématiques. Compte tenu de l'éclatement de cette fonction en académie, en raison notamment des conséquences de la mise en place de loi organique relative aux lois de finances, ce réseau est pour le moment « introuvable », sauf à encourager ou imposer une réorganisation des services académiques en ce sens, ce qui se heurte à l'esprit du décret relatif à la charte de la déconcentration. Toutefois il permettrait une approche globale et partagée entre la centrale et les académies et entre les académies.

La DNE, chargée du « numérique éducatif », revendique une vingtaine de réseaux qui irriguent non seulement les services déconcentrés mais également les écoles et les établissements scolaires du second degré. Conformément à son organisation, elle a deux réseaux métiers principaux, bien identifiés, l'un à vocation administrative, les directeurs des systèmes d'information en académie (DSI), l'autre à vocation pédagogique les délégués académiques au numérique (DAN). Les autres réseaux sont des réseaux sectoriels, secondaires dépendants des deux grands réseaux métiers (responsables de la sécurité des systèmes d'information, correspondants informatique et liberté, correspondants « collèges connectés », correspondants travaux académiques mutualisés, etc.).

Elle est à la tête d'un réseau d'un type très particulier, qu'elle qualifie du reste de « réseau unique » de « service à compétence nationale en puissance » celui des équipes et missions informatiques nationales hébergées dans les rectorats<sup>24</sup>. Un tel degré d'intégration pose la question de savoir s'il s'agit encore vraiment d'un réseau ou d'un déploiement d'un service central en académie. Au-delà,

---

<sup>20</sup> La DAF a aimablement communiqué à la mission le projet de charte daté de septembre 2016.

<sup>21</sup> Les logiciels gestion financière et comptable (GFC) et gestion optimisée de la paye en établissement (GOSPEL) vont être remplacés par les logiciels Opale et Opéra.

<sup>22</sup> Application du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012.

<sup>23</sup> Entretien avec M. Guillaume Gaubert en date du 1<sup>er</sup> septembre 2016.

<sup>24</sup> Extrait du projet de direction de la DNE chapitre 5 « le travail avec les réseaux, directions et partenaires ».

la DNE évoque le terme de correspondants (formation), de chargés de mission (usage du numérique pédagogique) voire d'experts (en matière également d'informatique pédagogique).

Afin d'assurer la cohérence de l'ensemble, les têtes de réseaux académiques, que sont les DSI et les DAN, sont réunis au moins une fois par an et sont dotés d'une feuille de route académique qui doit présenter, à l'échelon territorial, le développement du numérique éducatif et des systèmes d'information. Ces feuilles de route sont élaborées, mises en œuvre et évaluées à leur initiative en lien avec leurs autorités hiérarchiques. Si la DNE s'est dotée d'un réseau de quatre cent cinquante interlocuteurs disciplinaires en matière de numérique pédagogique dans le second degré (les IAN), elle estime avoir des difficultés, au-delà de l'adjoint du DAN pour le premier degré, à constituer un réseau efficace dans l'enseignement primaire, tant sur les questions pédagogiques que sur le déploiement des « télé-services ».

La DGRH dont le métier est également bien défini, puisqu'il s'agit de « gérer les recrutements et les carrières des personnels<sup>25</sup> », plutôt que de parler uniquement de réseaux métiers, de référents, de correspondants termes qu'elle utilise également, préfère employer les termes de réseaux à vocation généraliste et de réseaux à vocation sectorielle.

Le réseau le plus important, celui des directeurs des ressources humaines des académies (DRH), sera qualifié de généraliste et le réseau des divisions des examens et concours (DEC) ou des divisions des personnels enseignants (DPE) seront identifiés comme sectoriels. Compte-tenu de la masse des informations à traiter et à transmettre elle qualifie elle-même le réseau des DRH de descendant, voire de directif. Pour combler ce manque de travail collaboratif, dont elle a parfaitement conscience, la DGRH évoque des réseaux qu'elle qualifie « d'informels » c'est-à-dire d'un groupe de personnalités auxquelles elle va faire appel avant de créer un dispositif, de tester un projet, de prendre une décision ou de commencer des négociations avec les organisations syndicales. Ces réseaux sont à « géométrie variable » mais il est souvent fait appel à un panel de secrétaires généraux d'académies ou de DRH, soit choisis en raison de leurs connaissances sur tel ou tel sujet, soit désignés par l'association des DRH ou des secrétaires généraux d'académie qui, dans ce cas, peuvent alors également être eux-mêmes qualifiés de réseaux.

Pour la DGRH les réseaux sectoriels sont de deux types : ceux qui correspondent à une fonction particulière (correspondant handicap ; référents justice, référents apprentissage dans la fonction publique, etc.) et ceux qui correspondent à un champ particulier des ressources humaines comme les recrutements (DEC) ou la gestion des personnels enseignants (DPE). Le type d'animation du réseau est largement laissé à l'initiative des responsables nationaux du réseau, qui peuvent créer de l'interactivité ou de la transversalité<sup>26</sup>. La DGRH regrette de ne pas encore avoir pu mettre en place un réseau avec les secrétaires généraux d'inspection académique pour la gestion des personnels du premier degré. Elle est la seule direction à évoquer des réseaux « mis en sommeil », mais pas formellement supprimés, comme les conseillers mobilité-carrière, qui malgré tout, fonctionnent encore en académie. Enfin, elle fait part de sa contrariété de ne pas pouvoir créer une véritable animation de réseaux avec ses correspondants naturels dans l'enseignement supérieur que sont les DRH des universités et grands établissements, d'autant qu'elle n'éprouve pas la même difficulté avec

---

<sup>25</sup> À l'exception des personnels d'administration centrale ce qui en fait une direction exclusivement tournée vers les services académiques et tous les opérateurs du système éducatif : article 3 du décret du 17 février 2014 précité.

<sup>26</sup> Le réseau des correspondant handicap est particulièrement apprécié par les services académiques pour son efficacité et son type d'animation très « collaboratif ».

le réseau des DRH des établissements publics à caractère scientifique et technique (EPST) et qu'elle a bien des correspondants sectoriels comme pour le handicap.

Enfin est rattachée à la DGRH l'école supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESENESR), qui gère le volet formation du champ d'activité des ressources humaines. Cette école, qui est un service à compétence nationale<sup>27</sup>, recense une dizaine de réseaux internes et est membre d'un réseau externe, le réseau des écoles de service public. Son originalité est, pour construire ses parcours de formation, de s'appuyer sur les directions de l'administration centrale, les inspections générales, les responsables des services déconcentrés pour l'enseignement scolaire<sup>28</sup> et les associations professionnelles métiers pour l'enseignement supérieur et la recherche.<sup>29</sup>

#### **2.4.3. Les réseaux correspondants à une direction « multi métiers » en centrale, en académie et chez les opérateurs**

Il s'agit des réseaux dépendant des deux directions générales de l'enseignement supérieur et de la recherche (DGESIP et direction générale de la recherche et de l'innovation : DGRI) et de la direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO). Un nouveau saut quantitatif est là franchi puisque le nombre de réseaux est à chaque fois très important, que seule la DGESCO a scrupuleusement recensé, en en identifiant au moins soixante !<sup>30</sup>

Deux raisons peuvent expliquer ce véritable foisonnement. La première est le caractère pluridimensionnel de l'activité de ces directions qui sont des directions de programme à la fois au sens strictement budgétaire du terme et au sens du contenu des politiques menées en matière scolaire, d'enseignement supérieur et de recherche.

La deuxième est la proximité avec le « politique », les cabinets ministériels, qui vont bien souvent initier la création de réseaux. Ce qui distingue fondamentalement d'une part la DGESIP et la DGRI et d'autre part la DGESCO, s'agissant de la question des réseaux, c'est le fait que les premiers travaillent principalement avec des opérateurs<sup>31</sup> et l'autre essentiellement avec les services déconcentrés.

La DGESIP et la DGRI présentent la particularité de gérer des services propres<sup>32</sup> mais également des services communs<sup>33</sup>. S'agissant des réseaux, le mode de pilotage et d'animation est différent, en raison du nombre sensiblement différent des interlocuteurs.

Dans la mesure où le nombre d'organismes de recherche est plus restreint que celui des universités ou des grandes écoles, la DGRI travaille directement avec les équipes de direction, le directeur général en bilatéral avec les dirigeants et les chefs de services avec les responsables métiers ou secteurs. Toutefois, des groupes de concertation réunissant les principales institutions de la

<sup>27</sup> Voir arrêté ministériel du 24 août 2011.

<sup>28</sup> Notamment les délégués académiques à la formation des personnels d'encadrement spécifiquement créés à cet effet par une circulaire nationale en date du 7 avril 2009 mais aussi les groupes de pilotage pour l'encadrement - formation continue du premier degré dont il sera question au point 2.2 du présent rapport.

<sup>29</sup> L'ESENESR travaille avec quatre réseaux associatifs : CPU, ADGS, Artiès association des directeurs de patrimoine, Adsi association des directeurs des systèmes d'information, un cinquième étant en cours de création en matière financière.

<sup>30</sup> Selon le président de l'association des DGS il y aurait près de cinquante réseaux métiers dans l'enseignement supérieur ; entrevue accordée à la mission le 11 octobre 2016.

<sup>31</sup> Mais pas toujours on va le voir plus avant avec la DGESIP et le réseau des contrôleurs budgétaires académiques.

<sup>32</sup> Deux pour la DGESIP et trois pour la DGRI.

<sup>33</sup> Comme c'est le cas dans les universités...



recherche publique (organismes, universités et écoles) sont régulièrement réunis dans le but de coordonner leurs actions, de développer leurs synergies, et de mener des réflexions prospectives dans le cadre de la stratégie nationale de recherche, se traduisant par la programmation de l'agence nationale de la recherche<sup>34</sup>.

Sur le territoire, la DGRI pilote un réseau qui a la particularité d'être placé auprès des préfets de région, les délégués régionaux à la recherche et à la technologie (DRRT), tout en étant conseillers des recteurs, réseau sur lequel il sera revenu plus loin<sup>35</sup>.

Ceux-ci, qui sont entre autre, les relais des plans nationaux de recherche, font l'objet d'une animation soutenue, étant réunis tous les trimestres.

La DGESIP distingue le travail avec les « institutionnels » tel que la CPU, la conférence des grandes écoles (CGE) les présidents d'organismes de recherche ou les associations étudiantes, du travail avec les réseaux « sectoriels » comme la conférence universitaire en réseau des responsables de l'orientation et de l'insertion professionnelle des étudiants, la « COURROIE », les correspondants de la formation continue universitaire ou la conférence nationales des doyens de droit et de sciences politiques. Mais ce qui est fondamental, est que ces réseaux qui sont juridiquement des associations, sont consultées ou associées lors de l'élaboration de toute politique ou de rédaction de textes les concernant. Le mode collaboratif est donc de règle et peut aller jusqu'à la co-construction d'un dispositif<sup>36</sup>. Ces réseaux ont, pour la plupart d'entre eux, une existence propre. Ils n'ont pas été créés par les directions et sont invités plus que convoqués à des réunions. Lorsque l'autorité politique souhaite la création de correspondants sur des thèmes tels que la laïcité ou la parité ces directions laissent aux établissements le soin de créer ou pas la fonction, le réseau se construisant par étape<sup>37</sup>. Le fonctionnement de ces réseaux est la traduction d'un mode de pilotage plus général, basé sur la contractualisation avec des opérateurs à qui il a été reconnu une grande sphère d'autonomie et de responsabilité.

Par contre on va retrouver des modes de pilotage plus traditionnels lorsque ces directions travaillent avec des réseaux existants dans les services déconcentrés dans le domaine des examens (DEC), de l'orientation (CSAIO), de l'immobilier (IRE) ou de l'enseignement supérieur privé.

La DGESCO est donc la seule direction générale qui a mené à terme une réflexion consistant à répertorier de manière exhaustive l'ensemble de ses réseaux, à les qualifier et à établir des fiches normées les décrivant, listant leurs objectifs et leurs moyens et tentant une analyse de leur état et de leurs évolutions possibles<sup>38</sup>. Elle a même consacré son séminaire interne de rentrée en 2015 à cette question, l'objectif étant de mieux en communiquer le fonctionnement aux académies et leur demander en retour ce qu'elles en attendaient. Elle a identifié une douzaine de pôles de regroupement de ces réseaux par grandes thématiques (pôle formations professionnelles et relations avec les entreprises, pôle santé / social, pôle réussite éducative, pôle citoyenneté, etc.).

---

<sup>34</sup> Il y a cinq grands secteurs qualifiés « d'alliance pour » : les sciences de la vie et de la santé ; la coordination de la recherche pour l'énergie ; les sciences et technologies du numérique ; la recherche pour l'environnement, les sciences humaines et sociales, qui ont tous un site web.

<sup>35</sup> En troisième partie du présent rapport.

<sup>36</sup> Il sera revenu sur cette question dans la partie 3 du présent rapport.

<sup>37</sup> Sauf si l'existence du correspondant ou référent en question est prévu expressément par un texte réglementaire auquel cas les universités en désignent bien un.

<sup>38</sup> On trouvera en annexe au présent rapport un exemple de ces fiches.

La DGESCO fait une différence entre deux situations. Comme d'autres directions, elle appelle « réseaux métiers structurels » ceux dont la fonction ou le métier des membres, qu'elle désigne sous l'appellation de délégués ou conseillers, emporte l'appartenance aux réseaux (CSAIO, médecins conseillers techniques ou gestionnaires de moyens, etc.). Elle va appeler correspondants, référents, coordonnateurs ou encore chargés de mission ceux dont cette activité n'est pas exercée à titre principal (coordonnateur risques majeurs, référent laïcité, chargés de mission secourisme, etc.). En général ces derniers répondent à une lettre de mission. L'ensemble de ces réseaux fait au moins l'objet d'une rencontre nationale annuelle ou d'un séminaire, dont l'animation est confiée à un bureau sous l'autorité du sous-directeur ou du chef de service<sup>39</sup>.

La DGESCO juge l'existence de ces dispositifs indispensables compte de la complexité des missions attribuées à la direction, du caractère fortement déconcentré de leur mise en œuvre et de la diversité des territoires académiques. Le réseau est l'instrument du dialogue, de l'animation territoriale pour mieux comprendre et partager la réalité de la politique éducative et tester son opérationnalité<sup>40</sup>. L'animation du réseau peut aller jusqu'à l'ambition de co-construire des dispositifs, voire des réformes.

Elle estime néanmoins que le fonctionnement de certains réseaux doit faire l'objet d'une évolution, voire d'une transformation, compte tenu des modifications institutionnelles intervenues comme le réseau des DAFPIC, avec la réforme territoriale. Enfin, elle souhaite faire part à certains de ces réseaux des réflexions qu'elle conduit en interministériel pour que ces politiques soient mieux coordonnées dans les territoires (santé, culture).

Ainsi, il existe plus de cent soixante réseaux<sup>41</sup> qui, comme il vient d'être vu, répondent à des modalités de fonctionnement très différentes, témoignant d'une part d'une « culture enseignement scolaire » et d'une « culture enseignement supérieur » voire « recherche » et d'autre part des différentes approches de la question qu'en restituent les directions. Comment ces réseaux sont perçus et évalués du côté des services déconcentrés et des opérateurs ?

## **2.5. Le fonctionnement des réseaux vus des services déconcentrés**

L'approche de cette question ne peut pas être abordée selon la même présentation que celle valant pour les services de l'administration centrale et cela pour au moins deux raisons.

La première est que les services déconcentrés ne sont pas ou plus toujours organisés en calque des services centraux et qu'ils ne sont pas organisés entre eux, de la même manière, ou selon la même logique. Ainsi, un métier identifié en académie comme unique, les examens et concours par exemple, va dépendre de plusieurs réseaux d'administration centrale (DGESCO pour les examens, DRGH pour les concours). Inversement, la gestion des établissements d'enseignement privé dans le domaine scolaire, qui relève d'une seule sous-direction de la DAF, peut relever de plusieurs services dans les rectorats, ce qui peut donner lieu à multiplication des interlocuteurs.

La deuxième est qu'aucun des interlocuteurs rencontrés en académie, malgré leur nombre important, ne met en question la pertinence de l'existence de ces réseaux qui sont, selon un

---

<sup>39</sup> Ce qui ne manque pas de poser la question du coût de ces dispositifs, voir partie 4 du présent rapport.

<sup>40</sup> Voir note adressée à la mission par la DGESCO début septembre 2016.

<sup>41</sup> Si on y inclut les réseaux des opérateurs qui travaillent avec la DGESIP et la DGRI.

recteur<sup>42</sup>, d'une part, une réponse à la complexité et à la multiplication des affaires traitées et d'autre part, la marque de la volonté et de la nécessité des services centraux d'être au plus près du terrain pour mieux comprendre et faire comprendre les politiques. Il n'y aurait donc pas, *a priori*, une liste de réseaux que les directions d'administration centrale devraient impérativement supprimer ce qui n'exclut en rien la nécessité d'une meilleure structuration.

C'est pourquoi, c'est une approche transversale qui a été privilégiée, qui permet d'affirmer que les réseaux sont bien une modalité essentielle d'appui aux services déconcentrés, dans l'esprit de l'article 3 du décret précité portant charte de la déconcentration, même s'ils soulèvent quelques interrogations.

### **2.5.1. Les réseaux constituent bien un appui aux services déconcentrés**

L'ensemble des responsables académiques rencontrés et des services rectoraux interrogés voient de nombreux avantages à la constitution et à l'animation de réseaux pilotés par l'administration centrale.

D'une manière générale les réseaux sont jugés comme permettant une plus grande proximité avec les différents acteurs et une plus grande réactivité des services. Ils facilitent les partages d'informations, la mise en place d'indicateurs et l'échange de bonnes pratiques.

De manière plus précise, ils contribuent à assurer la professionnalité d'agents sur des sujets qui nécessitent une grande technicité, comme dans le domaine juridique ou lors de la constitution, après le vote de la loi, précitée, relative aux libertés et responsabilités des universités de 2007, du service du contrôle budgétaire des établissements publics d'enseignement supérieur, qui en est le dernier exemple le plus emblématique. Cela avait été déjà le cas lors de la mise en place des services statistiques académiques ou lors de la mise en place de la gestion intégrée des agents du second degré, avec la création des correspondants académiques de la paye.

Ils permettent également d'accompagner les agents dans la mise en œuvre de nouveaux outils comme « Micado » pour la gestion des contrats ou « Demac't » pour le contrôle des actes des établissements scolaires, de perfectionner les outils existants comme ceux relatifs à la gestion de la masse salariale ou de porter, grâce à un relais identifié, une politique publique transversale, comme celle touchant à la modernisation des rapports avec les usagers<sup>43</sup> ou celle relative à l'administration exemplaire<sup>44</sup>. Ils facilitent l'harmonisation et la sécurisation des pratiques des différents services, comme la mise en place de conventions de service formalisant les attentes, lors de la mise en place des services facturiers. Les académies se félicitent même de la réactivation de certains réseaux comme celui des divisions de l'organisation scolaire (DOS), regrettent le manque de suivi d'un secteur d'activité que la mise en place d'un réseau permanent aurait certainement permis de régler (services facturiers) ou l'absence d'un réseau comme dans le domaine de la gestion des personnels administratifs.

Enfin ils apprécient les organisations partagées entre les services centraux, qui vont provoquer également une synergie entre les services académiques, (exemple le travail DAJ / DGESIP sur les questions d'enseignement supérieur qui rapprochent services juridiques et services d'enseignement

---

<sup>42</sup> Entrevue avec le recteur Marois le 13 septembre 2016.

<sup>43</sup> Charte et Référentiel Marianne.

<sup>44</sup> Circulaire État exemplaire du 28 décembre 2015 du ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer.

supérieur des rectorats, le travail DEPP / DNE sur les bases relais qui favorisent la collaboration SSA / DOS et DSI ou le travail SAAM / DGESIP vers le réseau des IRE).

Malgré leur nombre et l'étendue de leurs champs d'activité, ils ne viennent généralement pas perturber la sphère de responsabilité et d'autonomie reconnue aux recteurs d'académie par le décret du 5 janvier 2012 relatif à l'organisation académique<sup>45</sup>, ni entraver la marche du projet académique arrêté par le recteur.

Afin de structurer le fonctionnement des réseaux, les recteurs ont pris l'habitude, dans le champ pédagogique, soit de confier à un seul de leurs proches collaborateurs un portefeuille de correspondants de réseaux<sup>46</sup>, soit de désigner comme référent ou correspondant un proche collaborateur qui fait également partie de l'équipe de direction rapprochée. Bien souvent, dans le domaine administratif ou technique, les secrétaires généraux d'académie font suivre par leurs adjoints plusieurs réseaux, soit de leur propre initiative, soit après s'être concertés avec des responsables nationaux, qui souhaitent la même structuration<sup>47</sup>.

Les responsables académiques, outre l'information générale qui peut leur être donnée sur un réseau lors des réunions nationales organisées à leur attention par le cabinet du ministre ou par le secrétaire général du ministère, ont des comptes rendus réguliers de l'activité des réseaux par ceux qu'ils ont désignés. Il existe donc de fait, des têtes de réseaux au sein des académies, placés sous leur responsabilité. Les réseaux sont donc globalement « sous contrôle ».

Par ailleurs les recteurs déclinent à l'échelon *infra* académique des réseaux qui peuvent être soit le prolongement des réseaux nationaux, soit le fruit d'une réflexion propre, correspondant aux caractéristiques particulières de leur territoire, soit un mixte des deux.

Ainsi à Nantes, certains réseaux sont déclinés au plus fin de leur granularité possible, jusqu'aux établissements scolaires, (décrochage scolaire, numérique, médias...), d'autres relèvent d'un maillage *infra* départemental (culture ; relations internationales...) et les derniers de l'échelon départemental (secteur santé, secteur social, égalité fille / garçon...).

À Versailles, dans le droit fil du réseau d'aide et conseil aux EPLE, le rectorat a structuré à l'échelon académique, un réseau d'agents comptables qu'il anime lui-même, doublé à l'échelon départemental, d'un réseau de gestionnaires qui est animé par les secrétaires généraux des inspections académiques.

En matière internationale, l'académie d'Orléans-Tours a décliné le réseau national en mettant en place auprès du DAREIC des chargés de missions thématiques, des correspondants départementaux et des référents établissements scolaires, le tout formant un réseau très dense maillant l'académie.

Enfin à Aix-Marseille, tous les correspondants qui animent des réseaux thématiques, soit en relation avec la centrale, soit d'initiative académique, figurent à l'organigramme du rectorat, avec leur titre « métier » et leur fonction « réseau ». Par ailleurs, cette académie a créé des réseaux d'établissements par bassin de recrutement des élèves qui peuvent transcender les frontières

---

<sup>45</sup> Décret n° 2012-16 du 5 janvier 2012 au journal officiel du 6 janvier 2012.

<sup>46</sup> Ainsi le proviseur vie scolaire de Nantes est l'unique correspondant de huit réseaux touchant de près ou de loin à la vie scolaire.

<sup>47</sup> Ainsi souvent un secrétaire général adjoint coordonne les cinq réseaux de la mission de la modernisation et des politiques locales rattachée au secrétaire général du ministère.

départementales, et en lien avec l'académie de Nice, un correspondant unique dit de « région académique », pour les deux académies, dans le domaine culturel et dans le domaine du handicap.

Toutefois du point de vue technique ou du point de vue de leur type d'animation ils ne présentent pas d'originalité par rapport à ceux qui sont animés par l'administration centrale. Par exemple, les transversalités qui sont créées se font plutôt sous la forme de réseaux associatifs que de réseaux institutionnels<sup>48</sup>. Au fond, la trop grande directivité, le mode descendant que les académies reprochent parfois aux directions d'administration centrale se retrouvent également au sein des académies...

### 2.5.2. Les réseaux soulèvent quelques interrogations

Les autorités académiques, que les recteurs d'académie incarnent et qui sont secondés par les secrétaires généraux d'académie et les directeurs académiques (DASEN), sont responsables de l'application des politiques publiques nationales sur leur territoire et de la mise en œuvre d'un projet académique, adaptation des objectifs nationaux aux caractéristiques propres de leur académie. Ils sont donc particulièrement vigilants à l'articulation qui doit exister entre le national et l'académique. En ce sens, aucun réseau métier ne doit venir perturber ou brouiller le pilotage politique qu'ils conduisent au sein de l'académie, tant envers les services ou les établissements qu'envers les partenaires extérieurs, au premier chef les collectivités territoriales<sup>49</sup>.

Or, il arrive que dans le cadre des réseaux métiers animés par l'administration centrale, cette *summa divisio* entre ce qui relève de l'information ou de la décision de type politique et ce qui relève d'une application technique ne soit pas respectée. Certes, les dysfonctionnements sont rares et les bons équilibres vite rétablis. Il est essentiel d'encourager les DAN à travailler avec les collectivités territoriales mais il est bon de leur rappeler que c'est bien sous la responsabilité des recteurs et sous réserve d'un mandat. Les DAFPIC sont bien les spécialistes des évolutions de la carte des formations mais une nouvelle politique publique nationale doit d'abord être annoncée aux recteurs ; de même, des éléments que l'on pense techniques, sur un nouveau régime indemnitaire général, peuvent avoir des conséquences importantes dont les secrétaires généraux doivent avoir été préalablement informés<sup>50</sup>. Enfin, ce que les recteurs ne souhaitent pas, c'est que la constitution d'un réseau puisse préjuger ou induire une organisation académique, voire interacadémique, lorsqu'elle n'est pas expressément prévue par les textes<sup>51</sup>.

Les services académiques regrettent parfois la trop grande directivité du pilotage et de l'animation des réseaux, avec une information trop descendante qui donne peu de plus-value à certaines rencontres en présentiel. Le bon réseau serait celui où le travail collaboratif domine, qui facilite soit par son organisation, soit par son fonctionnement, le développement de transversalités entre académies et qui utilise une panoplie d'outils techniques de communication moderne<sup>52</sup>. Comme il a

---

<sup>48</sup> Exemple l'association des DAREIC appelée ADARIC.

<sup>49</sup> Ce que la DGESCO exprime très bien dans un document interne communiqué à la mission en indiquant qu'il ne faut pas confondre pilotage du réseau et pilotage par le réseau.

<sup>50</sup> Ces exemples, dont il ne faut pas exagérer l'importance, nous ont été communiqués lors des entretiens réalisés avec les recteurs, la présidente de la Conférence des recteurs et le président de l'association des secrétaires généraux d'académie.

<sup>51</sup> Ainsi la délicate question du réseau des DAFPIC que l'alinéa 3 de l'article 6 du décret n° 2015-1616 du 10 décembre 2015 relatif aux régions académiques devenu l'article R. 222-3-2 du code de l'éducation ne tranche pas réellement.

<sup>52</sup> Comme on le verra plus loin les réseaux des DEC et des SSA sont souvent montrés en exemple.

été vu plus haut, le manque de transversalité est une préoccupation commune avec les services centraux<sup>53</sup>.

Enfin ils s'interrogent, lorsque les champs couverts relèvent d'un même grand secteur d'activité, sur la nécessité du multiplier les interlocuteurs possibles. En ce sens, les décisions prises par certains recteurs d'opérer eux-mêmes des regroupements, pour certains référents ou correspondants de la DGESCO, et le travail fait par cette direction elle-même, d'élaborer une nomenclature par pôle, relèvent bien de la même démarche, dont il convient de tirer les conséquences.

Trois observations supplémentaires peuvent être faites :

Le rôle du représentant académique d'un réseau doit pouvoir évoluer avec le temps en fonction de l'avancée de la mise en place des politiques sur les territoires. Ainsi un récent rapport de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche<sup>54</sup> fait remarquer, au sujet de la refondation de l'éducation prioritaire, que « *la phase d'impulsion nationale de la refondation étant achevée, le double rôle du, à la fois relais de la politique nationale et organisateur de la stratégie académique, doit être questionné. La phase actuelle de mise en œuvre et de consolidation relève de l'échelon académique et ne justifie plus le rôle du COAC-EP au niveau national* »<sup>55</sup>.

Plus on se rapproche du terrain et moins l'effet des réseaux nationaux jouent. L'échelon départemental<sup>56</sup> se sent peu concerné par ceux-ci et n'en connaît souvent l'existence que lorsqu'il est décliné par l'échelon rectoral dans les départements ou lorsqu'il vient percuter une compétence qu'il exerce au quotidien<sup>57</sup>. Il faut également remarquer, qu'en matière technique ou administrative, bien des activités qui font l'objet de la constitution de réseaux sont passées de l'échelon départemental à l'échelon rectoral, comme la gestion des examens ou la gestion intégrée des agents du second degré. Quant aux établissements scolaires ils ne s'y intéressent que lorsque la désignation d'un correspondant vient jusqu'à eux, ce qui reste relativement rare<sup>58</sup>, ou qui va dépendre de la possible reconnaissance du travail qui pourrait être effectué à ce titre<sup>59</sup>.

Enfin le premier degré, qui est pourtant une des priorités du quinquennat actuel en matière de politique éducative, est peu présent dans l'activité des réseaux recensés. Comme il a été vu plus haut, la DGRH regrette de n'avoir pas mis en place un réseau permettant d'observer plus finement la gestion des professeurs des écoles, la DNE peine à trouver la bonne approche ou le bon dimensionnement d'un réseau efficace et opérationnel dans l'enseignement primaire et même les services rectoraux n'ont pas créé de ramifications importantes à cet échelon de responsabilité. La mission de la modernisation et des politiques locales du secrétariat général du ministère témoigne de cette difficulté en citant le cas de la tentative d'animer, avec la DGESCO, un réseau de

---

<sup>53</sup> Voir plus haut au 2.1 les remarques DAI et DEPP.

<sup>54</sup> *Pilotage académique de l'éducation prioritaire*, rapport n° 2016-58 juillet 2016.

<sup>55</sup> Page 39 du rapport précité.

<sup>56</sup> Entrevue avec les représentants de la Conférence des DASEN le 21 septembre 2016.

<sup>57</sup> Comme l'éducation prioritaire : voir le rapport précité IGAENR de juillet 2016.

<sup>58</sup> Comme les référents culture dans les lycées.

<sup>59</sup> Entrevue avec les représentants du SNPDEN le 22 septembre 2016. Ils estiment que les services centraux et les services académiques devraient toujours se poser la question de savoir, avant de penser à faire désigner des correspondants ou référents en EPLE, en quoi cela peut être utile au pilotage de l'établissement.

correspondants sur le sujet de la simplification des tâches administratives des directeurs d'école<sup>60</sup>.

À cela deux raisons objectives : le maillage du premier degré qui se fait grâce à un système hiérarchique éprouvé entre les DASEN et les IEN premier degré et l'extrême granularité du premier degré avec l'existence de près de 50 000 écoles publiques et privées.

Pourtant, une animation « premier degré » est possible. La mission en veut pour preuve la démarche opérée par l'ESENESR qui a constitué un réseau des groupes de pilotage pour l'encadrement - formation continue du premier degré autour de sept thématiques pédagogiques, chaque groupe étant constitué d'inspecteurs généraux référents, d'inspecteurs de l'éducation nationale (IEN) chargés de mission dont un coordonnateur, éventuellement d'inspecteurs d'académie - inspecteurs pédagogiques régionaux (IA-IPR) de la discipline et de correspondants de la DGESCO. Chaque année un courrier cosigné ESENESR-DGESCO est adressé aux recteurs et aux DASEN afin de préciser le cadre de ce dispositif et pour recenser les personnes ressources<sup>61</sup>.

### 2.5.3. Les réseaux vus des opérateurs

La question ne peut pas être posée dans les mêmes termes que s'agissant des services déconcentrés. L'absence de liens hiérarchiques entre les services centraux et les opérateurs fait que les relations directes entre les spécialistes métiers au sein des directions d'administration centrale avec les spécialistes métiers au sein des établissements sont rares, sauf dans des domaines très techniques, telles que les remontées d'information statistiques, par exemple, entre le service des systèmes d'information et des études statistiques (SIES) du ministère et les services statistiques des universités. Au reste, même s'il existe des correspondants de l'administration centrale dans les établissements d'enseignement supérieur créés à sa demande (handicap, laïcité, etc.) ils sont dans les réseaux que la mission a qualifiés de « secondaires » et l'identification de leurs membres ne fait pas l'objet d'une obligation, sauf texte réglementaire précis.

Les services centraux ne vont donc pas créer des réseaux mais s'appuyer sur des réseaux, par nature transversaux, que des spécialistes métiers des établissements vont créer entre eux, généralement sous forme associative. Non seulement la CPU, qui représente les opérateurs universitaires, en a fait le recensement exhaustif, mais elle en a dressé un annuaire complet et régulièrement mis à jour<sup>62</sup>. Elle estime qu'il en existe une cinquantaine, suscitant parfois même leur création ou leur réanimation<sup>63</sup>. Elle leur propose également une adresse physique en son siège ainsi que des facilités logistiques (salles de réunion, de travail, assistance). Ces réseaux sont « *la communauté universitaire ; ils la représentent, veillent à ses intérêts, jouent parfois un rôle moteur, lui insufflent, quand il le faut, une dynamique. La CPU a vocation à être le « réseau des réseaux » et c'est pour elle une grande chance* »<sup>64</sup>.

Cette conception des réseaux emportent plusieurs conséquences.

---

<sup>60</sup> Entrevue avec la mission le 11 octobre 2016. L'extrême hétérogénéité des participants et la variété de leur positionnement en académie n'a pas permis de dégager un travail vraiment opérationnel.

<sup>61</sup> Note du directeur de l'ESENESR adressée à la mission le 13 octobre 2016.

<sup>62</sup> Un exemplaire de cet « annuaire des réseaux et associations universitaires » a été donné à la mission le 24 octobre 2016.

<sup>63</sup> La CPU considère qu'elle a largement contribué à « réanimer » le réseau des DRH : entretien de la mission à la CPU le 24 octobre 2016 ; le représentant de l'association des DGS est du même avis : entretien avec la mission le 11 octobre 2016.

<sup>64</sup> Editorial de Jean Lou Salzmann, président de la CPU page 4 de l'annuaire précité.

La CPU estime que toute relation entre les directions d'administration centrale, essentiellement la DGESIP et la DGRH, et les réseaux métiers, lorsque l'objet d'étude relève du portage de politiques publiques, doit passer par elle. Ainsi elle estime qu'elle doit être associée à l'organisation des réunions de DGS ou de DRH de l'enseignement supérieur ou doit être informée de tout projet d'évolution réglementaire, quel que soit le domaine concerné.

De la même manière, elle entend être pleinement associée à la formation des cadres supérieurs des universités (DGS, DRH, directeurs du patrimoine, directeurs des systèmes d'information, etc.). C'est pourquoi il existe, en la matière, un comité de pilotage présidé par le secrétaire général du ministère et le président de la CPU, qui va ensuite se décliner en comité de suivi et groupes de travail thématiques.

C'est donc à l'aune du degré de participation à l'élaboration des politiques publiques, à l'intensité de l'engagement commun au service de la formation des cadres des universités ou de la professionnalisation des relations, à partir d'échanges bien programmés et structurés, que les représentants des opérateurs jugent le fonctionnement entre l'administration centrale et les réseaux, toujours sous la condition que la CPU soit « dans la boucle ». Dans une moindre mesure, l'ADGS partage cette appréciation, estimant que le large champ de compétences qu'occupent les DGS, nécessite également que ces derniers soient bien informés des travaux menés entre l'administration centrale et les réseaux. La seule réserve que l'ADGS émet sur les réseaux est qu'il faudrait mesurer, pour certains, leur réelle représentativité.

Se qualifiant donc de « réseaux des réseaux » la CPU estime avoir une responsabilité transversale en la matière. Dans la mesure où les responsables des réseaux mettent en œuvre des politiques définies par les établissements, dans le cadre de leur autonomie, tout en leur permettant de remplir leurs missions de service public, la CPU fonde les actions politiques qu'elle construit sur l'expertise de ces réseaux et fait participer leurs représentants aux commissions thématiques ou aux comités qu'elle réunit. Enfin, afin de susciter le travail collaboratif, chacun des réseaux possède une liste d'échange hébergé par RENATER<sup>65</sup> grâce à laquelle leurs membres peuvent dialoguer.

### 3. Évolutions possibles et souhaitable des réseaux

Les réseaux apparaissent comme un instrument adéquat de dialogue et d'animation territoriale que cela soit avec les services déconcentrés ou avec les opérateurs. Ils permettent de mesurer le bon niveau de compromis entre les marges d'initiative des académies, l'autonomie des opérateurs et les impératifs de cohérence d'une politique nationale. Ils reposent sur une relation de confiance et incitent ou devraient inciter à travailler de manière plus transversale. Le partage des bonnes pratiques, l'harmonisation et la sécurisation des procédures au sein des différents services, sont les gages d'une administration efficace qui s'inscrit, comme on l'a vu, dans l'esprit de la charte de déconcentration définie par le décret n° 2015-510 du 7 mai 2015. Ils présentent bien « à maints égards une évolution positive par rapport à des formes de relations « hiérarchiques », principalement par voie de circulaire<sup>66</sup> ».

---

<sup>65</sup> Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche.

<sup>66</sup> Ainsi que l'indique fort justement la lettre de mission précitée du 18 mai 2016.



Pour autant il apparaît à la mission que ces réseaux peuvent évoluer tant sur le plan de leur structuration que sur le plan de leurs modes de pilotage et d'animation.

### **3.1. Des évolutions possibles : une meilleure structuration des réseaux**

Ces évolutions, qui peuvent être alternatives ou cumulatives, concernent les territoires et les thématiques d'intervention.

#### **3.1.1. Un nouveau dimensionnement d'intervention des réseaux grâce à la réforme territoriale**

La réforme territoriale voulue par le Président de la République et votée par le parlement le 7 août 2015<sup>67</sup> a été engagée avec l'objectif de conforter les services de l'État dans les territoires, avec un triple objectif de simplicité administrative, de proximité de l'action publique et d'efficience.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, afin d'assurer la cohérence de l'action publique en région mais aussi une nécessaire gestion de proximité, l'Éducation nationale est structurée en France métropolitaine autour de treize régions académiques, elles-mêmes composées d'une ou plusieurs circonscriptions académiques. Le décret n° 2015-1616 du 10 décembre 2015 relatif aux régions académiques a défini le cadre juridique permettant la création de services interacadémiques et les mutualisations de services, en application du schéma de mutualisation arrêté par le recteur de région académique.

Si le décret n'a rendu obligatoire que la mise en place d'une mutualisation interacadémique du contrôle budgétaire, administratif et financier des établissements publics d'enseignement supérieur, il ouvre la porte à des formes de mutualisation qui impulsent, par voie de conséquence, d'autres modes de gestion beaucoup plus transversaux. Enfin, le décret confie au seul recteur de région académique la représentation des académies de la région dans différentes instances régionales, ce qui implique un nouveau mode de relations entre les académies.

La réforme territoriale est l'occasion de donner une nouvelle dynamique aux réseaux : les grandes régions académiques marquent un changement dans l'organisation administrative et hiérarchique de nos institutions. La dimension des nouvelles régions académiques va conduire à créer un tissu de relations beaucoup plus transversales, interministérielles et partenariales avec les collectivités territoriales. L'existence de réseaux déclinés en fonction des nouveaux objectifs de la région académique peut s'avérer une piste à suivre dans le souci d'une meilleure professionnalisation des acteurs. Les réseaux permettent de créer des dynamiques de territoire tout en professionnalisant les acteurs.

Dans son rapport en date du 15 avril 2015, intitulé *Quelle évolution de l'État territorial pour l'éducation nationale, l'enseignement supérieur et la recherche*<sup>68</sup>, l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche avait déjà souligné l'importance de piloter les réseaux au regard des nouvelles compétences régionales. Les rapporteurs soulignaient l'intérêt d'organiser un fonctionnement de réseaux qui pourraient se voir confier des missions d'expertise et de travail préparatoire dans les domaines relevant du travail concerté entre académies et régions : carte des formations, formation tout au long de la vie, insertion professionnelle, information et orientation. S'appuyant sur le modèle du réseau des groupements des établissements scolaires pour la formation continue (GRETA), qui autorise un vrai niveau de responsabilité et de

---

<sup>67</sup> Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation du territoire de la République dite loi NOTRe.

<sup>68</sup> Rapport n° 2015-021 du 15 avril 2015 adressé au Premier ministre.

décision reposant sur la collaboration organisée entre établissements, une articulation forte entre réseau des établissements et autorités académiques était présentée comme la base d'un nouveau mode de pilotage possible des différents niveaux et réseaux et comme pouvant conforter le poids du recteur comme interlocuteur du conseil régional, nourri par une expertise au plus près des territoires<sup>69</sup>.

Très concrètement, à l'occasion de ses entretiens, la mission a pu faire le constat que la création des nouvelles régions académiques avait nourri des réflexions au sein des directions du ministère visant à faire du redimensionnement de l'administration territoriale un élément de circonstance pour générer de nouveaux modes d'administration et de pilotage au travers les réseaux.

**La directrice des affaires juridiques** du ministère souligne que, dans le cadre de la mise en place des nouvelles régions académiques, une mutualisation des services juridiques académiques apparaît souhaitable<sup>70</sup>. Le principe de collégialité dans les juridictions tire la conséquence de la nécessité d'une confrontation des opinions afin d'arriver à la meilleure réponse juridique à apporter à un problème donné. Parallèlement, la sophistication croissante du droit exige une spécialisation de plus en plus exigeante des juristes. Dans ce contexte, la directrice prône la création de différentes formes de mutualisation, étapes conduisant à la création d'un service interacadémique intégré. Pour la direction des affaires juridiques, l'animation du réseau des juristes, correspondants de la DAJ, est actuellement malaisée compte tenu des contraintes logistiques et de l'obligation de traiter la totalité des sujets du champ juridique avec l'ensemble des correspondants.

La mutualisation des compétences des correspondants juridiques de la DAJ et la spécialisation de leurs compétences apparaît de nature à mieux professionnaliser le réseau et de le rendre plus crédible aux yeux des responsables académiques et des partenaires institutionnels du système éducatif<sup>71</sup>.

**Dans le domaine de la recherche et de la technologie**, le réseau des DRRT (délégués régionaux à la recherche et à la technologie) est en région le bras armé de la DGRI pour la mise en œuvre de ses politiques de recherche et d'innovation. Placés sous l'autorité hiérarchique du préfet de région, les DRRT sont conseillers des recteurs de région académique. Ils jouent un rôle d'animation et de coordination des différents partenaires de la recherche et de la technologie en région. Ils sont organisés en réseau qui constitue un lien d'échanges sur des sujets métiers et de partage de bonnes pratiques.

La réforme régionale, qu'il s'agisse de l'administration territoriale de l'État ou de l'administration académique amène obligatoirement à une redéfinition du fonctionnement du réseau des DRRT. Le DRRT de région académique devient l'interlocuteur unique du préfet de région et du recteur de région académique et place ses collègues des académies qui ne sont pas de région académique, dans des fonctions de subsidiarité qui conduisent nécessairement à reformuler le contenu de leur mission au sein de la région académique, vers davantage de mutualisation et de spécialisation.

---

<sup>69</sup> Le rapport précité proposait également d'expérimenter un redécoupage des territoires départementaux comme l'académie d'Aix-Marseille l'a proposé à la ministre : entrevue de la mission avec le recteur le 16 septembre 2016.

<sup>70</sup> Entretien avec la mission en date du 13 septembre 2016.

<sup>71</sup> À noter que cette évolution de la fonction juridique est encouragée, pour les services de l'État, depuis une note du secrétariat général du gouvernement aux Préfets de région en date du 30 juillet 2010, relative à la mutualisation des moyens des services déconcentrés de l'État.

**La DGESIP**, qui s'appuie par ailleurs sur des réseaux de type associatifs pour conduire son action (ce qui fera l'objet d'une présentation au paragraphe suivant du rapport), dispose de réseaux « à sa main » qu'elle utilise afin d'avoir une bonne connaissance de l'existant chez les opérateurs. C'est le cas du réseau des ingénieurs régionaux de l'équipement (IRE) qui est utilisé pour connaître l'existant patrimonial des opérateurs. La DGESIP joue un rôle dans la coordination des projets de construction immobilière des opérateurs et elle s'appuie sur le réseau des IRE qui est en interactions fortes entre l'administration centrale et les opérateurs.

Si les IRE ont une mission principalement orientée vers les opérateurs, ils demeurent en charge également du suivi immobilier relevant du ministère de l'éducation nationale à la charge de l'État. Or, l'évolution de la gouvernance immobilière au niveau régional va conduire à un changement stratégique majeur. Le préfet de région devient l'interlocuteur unique en matière de gestion immobilière de l'État. L'éducation nationale abandonne sa « souveraineté » au profit des préfets de région et ne pourra plus faire valoir ses priorités qu'au travers d'une représentation au sein d'une conférence régionale de l'immobilier en région. Le représentant du MENESR en région devra être en mesure d'appréhender les stratégies immobilières au niveau des nouvelles régions académiques d'où l'importance d'engager un travail de coordination entre les différentes académies au sein des nouvelles régions académiques.

Aussi, les académies ont absolument besoin de spécialiser les services placés sous la responsabilité de l'IRE qui doivent sortir de leur rôle traditionnel, d'abord pour la raison que les universités assurent elles-mêmes la maîtrise d'ouvrage des travaux universitaires, (qui était une des missions principales des IRE) et d'autre part en raison des nouvelles organisations issues de la réforme territoriale. Les IRE sont amenés à se spécialiser, au sein des nouvelles régions académiques, et l'IRE de région académique doit devenir un chef de file des IRE des académies appartenant à la même région académique.

**Le chef de service du SAAM**, au sein de l'administration centrale du ministère, souligne le besoin de s'appuyer sur un réseau de correspondants pour répondre aux besoins du service. De plus en plus, les actions sont conduites dans une dimension interministérielle et l'obligation est faite au service et à ses correspondants de démontrer leurs compétences faute de quoi, ces actions seront opérées par d'autres départements ministériels. Dans ce contexte, le SAAM met en place sa politique avec une structuration des académies, l'idée étant de s'appuyer sur un réseau de professionnels déployés en académie, avec des têtes de pont dans chaque région académique. Les travaux menés dans le cadre de la réflexion sur une nouvelle organisation des achats ont montré la nécessité d'évolution de la fonction au sein du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche. Au sein du ministère, la fonction « achats » est organisée selon un double niveau : au niveau central, celui de la mission des achats (MdA), en tant qu'instance de pilotage national des achats ; dans chaque académie, celui des cellules académiques des achats (CAA) en tant que relais structurants de la politique « achats » du ministère.

La réorganisation de la fonction « achats », à l'échelon de l'État, implique de réfléchir à l'organisation à mettre en place à court et moyen terme. En région, la DAE (direction des achats de l'État) a réorganisé les achats sous forme de plateformes régionales « achats », placées sous l'autorité du préfet de région, rassemblant dans une même région, les différentes missions régionales achats (MRA) concernées. L'idée est de proposer un interlocuteur « achats » de même niveau que le responsable de la plateforme régionale « achats ». Cet interlocuteur relevant du MENESR pourrait être le responsable fonctionnel ou hiérarchique des cellules académiques « achats » (CAA) et placé

sous la responsabilité du recteur de région académique. Ce nouvel échelon interacadémique permettrait de mutualiser les achats entre académies et d'identifier de nouvelles pistes d'amélioration de la fonction « achats ».

**La directrice de l'évaluation, de la prospective et de la performance** s'appuie sur le réseau des SSA (services statistiques académiques), réseau qu'elle qualifie d'indispensable au fonctionnement de la DEPP mais aussi au fonctionnement du ministère puisqu'il est très important de disposer d'une information statistique de qualité et objective, homogène entre académies et d'outils d'aide au pilotage communs. Les SSA ont pour mission de contribuer à la construction du système d'information statistique sur l'éducation. Le réseau permet d'assurer la qualité statistique des données académiques et nationales puisque les SSA assurent un contrôle qualité sur les données qu'ils remontent à la DEPP.

Avec la réforme territoriale, avec la montée en autonomie des académies, la nécessité de disposer d'indicateurs statistiques et d'analyse objectifs et de qualité devient impérative. Si on veut donner aux académies, et particulièrement aux académies de région académique, les moyens de construire un dialogue de qualité avec les collectivités territoriales et les services centraux<sup>72</sup>, il est indispensable de leur procurer des outils d'aide au diagnostic, à la décision et au pilotage. Le réseau des SSA a un rôle accru à tenir en ce domaine, ce qui implique des conséquences en termes de compétences, de positionnement et d'outillage de ce réseau.

Enfin, d'autres métiers et donc d'autres réseaux vont être impactés par la nouvelle organisation territoriale comme ceux des CSAIO, des DAFPIC ou des IRE et vont imposer à court ou moyen terme une restructuration de leur organisation et de leur pilotage.

En conclusion de ce point, il apparaît, au regard des situations observées, que la réforme territoriale donne aux réseaux existant au sein de notre ministère l'occasion de créer de nouvelles dynamiques de territoire. La spécialisation et la professionnalisation des acteurs, le développement de nouvelles approches définies en fonction des périmètres et des enjeux des nouvelles régions académiques sont autant d'éléments qui conduisent à engager de nouvelles formes d'administration et de pilotage des académies, beaucoup plus orientées dans des démarches transversales et partenariales et beaucoup moins pyramidales.

### **3.1.2. Un nouveau dimensionnement des réseaux grâce aux regroupements des thématiques d'intervention**

#### *3.1.2.1 Avec Les services déconcentrés*

Comme il a été vu précédemment, le nombre de réseaux mettant en relation les directions ou services d'administration centrale avec les services déconcentrés est supérieur à la centaine. Toutefois, si l'on s'en tient aux réseaux que la mission a qualifié de principaux, à savoir ceux qui correspondent à un métier bien identifié ou à une structure pérenne du système, elle peut évaluer leur nombre à une quarantaine. De fait, directions d'administration centrale et responsables des services déconcentrés tentent, chacun de leur côté, de trouver des classifications par champs d'actions ou par responsable permettant, sinon de limiter le nombre de réseaux, du moins de dégager des cohérences.

---

<sup>72</sup> Dans le cadre des dialogues de gestion de l'automne et du printemps et dans le cadre des dialogues stratégiques.

Cette cohérence peut être relativement simple à trouver. Il en est ainsi lorsque le métier fait l'objet d'une identification commune à savoir :

- l'international pour la DAREIC et la DGESCO avec les DAREIC ; (1)<sup>73</sup>
- le juridique avec la DAJ et le responsable de la fonction juridique en académie (services juridiques) ; (1)
- les statistiques et études avec la DEPP et le responsable SSA en rectorat ; (1)
- la communication avec la DELCOM et les CCA des académies ; (1)
- le contrôle budgétaire des établissements d'enseignement supérieur pour la DGESIP et la DAF avec le service correspondant en région académique ; (1)

Cette cohérence peut aussi être un peu plus délicate à appréhender mais il est possible de procéder à des regroupements thématiques. Ainsi les achats, l'immobilier et les archives relèvent d'une fonction logistique qui peut être représentée en académie par un responsable unique et les cinq thématiques de la mission modernisation par un seul correspondant modernisation en académie. (2)

De la même manière, la DNE a déjà structuré la vingtaine de ces réseaux autour de deux responsables en académie le DSI et le DAN, à défaut d'avoir pu en désigner un seul ! (2)

Mais elle peut s'avérer plus complexe pour trois directions d'administration centrale la DAF, la DGRH et la DGESCO.

Le directeur des affaires financières a bien identifié deux grandes thématiques dans ses rapports avec les services déconcentrés l'une l'enseignement privé, regroupée dans une seule sous-direction et l'autre la fonction financière, certes relevant de plusieurs de ses structures, mais qu'il peut lui, incarner à l'échelon central. Toutefois ces deux thématiques sont largement dispersées en académie. (2)

La DRGH relève d'un métier, les ressources humaines, qui peut se décliner en trois grandes thématiques : le recrutement, la formation et la gestion des corps et qui sont réparties, à l'échelon central en une sous-direction, une école et trois services, tant les champs d'intervention sont vastes dans une administration qui salarie la moitié des fonctionnaires de l'État. En académie ces trois thématiques relèvent des DEC, des délégations à la formation et des directeurs des ressources humaines. (3)

Enfin la DGESCO, comme il a été vu, comprend bien des métiers ou des fonctions, d'où le nombre très important de ses réseaux. Toutefois elle a classé ses soixante réseaux en douze thématiques principales, appelés pôles, un peu, du reste, à l'instar de certaines académies qui confient à un seul responsable une grappe de dispositifs nationaux (12).

La grande difficulté réside dans le fait qu'à l'intérieur de ces thématiques il existe des représentants de plusieurs métiers ayant leur correspondance en académie. Il en va ainsi au sein du pôle « santé - social » qui comprend les médecins, les infirmiers et les assistants sociaux avec des conseillers techniques métiers en centrale et en académie.

---

<sup>73</sup> Les chiffres cités à la fin de chaque phrase indiquent le nombre de réseaux dits principaux.

Si donc, sous bénéfice d’inventaire exhaustif, la centaine de réseaux existants pourrait se décliner en vingt-six thématiques essentielles, celles-ci n’auraient pas pour objectif de supprimer tel ou tel réseau. Par contre cette réflexion encourage à :

- établir une cartographie exhaustive des réseaux existants par thématique, ce qui permet d’identifier le ou les têtes de réseau à l’échelon central et de demander aux recteurs de désigner également des têtes de réseau à l’échelon académique ou à l’échelon des régions académiques ;
- décliner ensuite les thématiques en sous ensemble métiers ou fonctions permettant d’identifier les référents ou correspondants dits « secondaires » ;
- recenser les réseaux qu’il convient de faire disparaître ou ceux qu’il convient de créer<sup>74</sup> ;
- prévoir des modes d’animation différents selon que l’on travaille avec les têtes de réseaux thématiques ou avec les responsables des réseaux secondaires, notamment s’agissant de l’utilisation des nouvelles technologies, pour limiter à la fois les frais de déplacements et développer de nouveaux outils collaboratifs.

### *3.1.2.2 Avec les opérateurs*

Un travail du même type pourrait être engagé entre les directions de l’enseignement supérieur et de la recherche et leurs opérateurs. Toutefois, en ce domaine, le nombre de réseaux est entre les mains des acteurs de terrain qui se groupent librement sous forme associative, les directions d’administration centrale pouvant seulement tenter de mesurer la représentativité de leurs interlocuteurs. Et si la récente loi de 22 juillet 2013 encourage aux groupements d’établissements, dont on peut déjà en mesurer les effets, ces regroupements ne modifient pas réellement le nombre de métiers existants et donc le nombre des réseaux possibles. Le développement des communautés d’université et d’établissements (COMUE) pourrait même voir se multiplier les créations de groupements associatifs, qui seraient créés à leur échelle. C’est en termes d’animation que la sphère de l’enseignement supérieur et de la recherche apporte une plus-value.

## **3.2. Des évolutions souhaitables : un meilleur pilotage et une meilleure animation des réseaux**

### **3.2.1. Un meilleur pilotage**

Comme évoqué précédemment, la DGESIP a noué des relations avec des réseaux qu’elle qualifie « d’institutionnels » comme la CPU ou Régions de France (anciennement ARF), les « réseaux sectoriels » existant également sous forme d’associations comme l’association des DGS, la COURROIE et les réseaux de correspondants, comme ceux qui ont en charge la coordination de formation continue universitaire. Cette direction travaille donc avec une des réseaux qui sont constitués sous forme associative ce qui est une caractéristique de l’enseignement supérieur dans la mesure où ses interlocuteurs sont en très grande majorité des opérateurs et non pas des services déconcentrés. Dans ce contexte, l’administration centrale a pris conscience que les relations hiérarchiques et descendantes qu’elle entretient avec ses services déconcentrés ne pouvaient être calquées sur le même modèle s’agissant d’opérateurs bénéficiant d’une très large autonomie. En cela, le fait de

---

<sup>74</sup> On pense notamment à la problématique du premier degré.

fonctionner par circulaires ou directives s'était avéré comme un mode de travail inefficace, s'agissant d'opérateurs autonomes. Depuis plusieurs années un autre mode de relation s'est donc imposé, afin de permettre au ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche de coordonner, réguler voire encadrer l'action des opérateurs de l'État.

Le travail avec les réseaux existants se révèle être le mode opératoire utilisé par la DGESIP en préalable à toute production de circulaire ou de directive à destination des opérateurs. Les réseaux ont une structure à la fois verticale et horizontale et sont utilisés par l'administration centrale pour permettre une forme de concertation préalable. Pour la DGESIP, la question est en effet de savoir comment convaincre au-delà même du cadre réglementaire. Le dialogue avec les réseaux est devenu un mode de concertation préalable. L'entrée par les réseaux permet, par des échanges transversaux avec des spécialistes des domaines politiques, fonctionnels ou techniques, de préparer le cadre d'une organisation administrative d'autant mieux acceptée par les opérateurs qu'elle a été préparée avec eux et qu'ils en partagent les objectifs.

*A contrario* de ce mode opératoire utilisé par la DGESIP, d'autres directions de l'administration centrale, compte tenu de leur champ de responsabilité fonctionnel, sont encore trop enclines à ne reconnaître que les organisations syndicales comme partenaires de travail. C'est notamment le cas de la DGRH où le travail préparatoire à la rédaction de textes d'ordre statutaire ou organisationnel est négocié avec les organisations syndicales, ce qui est à la fois logique et réglementaire, mais qui ne s'appuie pas assez sur les réseaux professionnels qui peuvent apporter une utile expertise. Ces derniers sont d'ailleurs très demandeurs de ces concertations préalables, convaincus qu'ils sont de pouvoir contribuer à l'amélioration du travail conduit par cette direction.

Encore faut-il que tous les acteurs partagent une vision commune du travail en réseau. Dans le champ de l'enseignement supérieur la DGESIP ne rencontre pas de difficultés à travailler avec les établissements, via ses réseaux. C'est plus difficile pour la DGRH qui, par exemple, ne peut réunir les DRH d'université, sans l'aval formel des représentants de la CPU.

La mission observe toutefois une évolution très positive du travail de l'administration centrale au travers de la constitution de groupes de travail ou de réflexion, composés de représentants de secrétaires généraux d'académie, de recteurs ou de DASEN, voire de compétences repérées de manière indépendamment de toute appartenance syndicale qui sont associées à la réflexion.

Ainsi, le sous-directeur en charge de l'organisation des concours de recrutement à la DGRH souligne, s'agissant des réseaux animés par la DGRH-D (réseau des chefs de division des examens et concours des rectorats et réseau des présidents de jurys), leur capacité d'adaptation, de réactivité et de modernisation. Ce dernier déclare :

*« L'accompagnement au changement, lors de modification importante de processus de travail y est plus facile que par la voie hiérarchique traditionnelle du fait des habitudes de confiance mutuelle et de partage des tâches. Les réseaux, à condition qu'ils soient très régulièrement et sérieusement animés et que leur périmètre d'action soient parfaitement identifiés, deviennent rapidement source d'innovation, de partage des cultures, outils et méthodes et améliorent sensiblement le management, tant des projets que de gestion quotidienne »<sup>75</sup>.*

---

<sup>75</sup> Note remise par la directrice générale des ressources humaines à la mission le 31 août 2016.

Un autre exemple de la plus-value apportée en termes de pilotage de l'action administrative se situe dans le fonctionnement du réseau « R conseil » piloté par la DAF-A3, réseau d'aide et conseils aux EPLE. Le réseau s'appuie sur un réseau métier académique et des référents métier ; adjoints gestionnaires ; gestionnaires comptables, chefs d'établissement pour l'exercice de ses missions ou pour conduire des projets de modernisation. Le réseau « R conseil » est constitué sous la forme de cellule dans chaque académie et d'une tête de réseau au sein du bureau DAF-A3.

Le réseau conseil et les référents métier sont fortement sollicités dans le cadre du déploiement des réformes et projets menés par le bureau DAF-A3 (ex : pour la réforme du cadre budgétaire et comptable des EPLE, plusieurs représentants du réseau ont participé aux travaux d'élaboration ou ont été formateurs). Les membres des cellules d'aide et conseil aux EPLE bénéficient d'une grande crédibilité auprès des acteurs financiers des EPLE. Associés aux référents métiers des groupes de travail de la DAF-A3, ils assurent une connaissance fine des besoins des établissements. Au sein du réseau « R conseil », la communication est facilitée entre le bureau DAF-A3 et les académies. Une force de ce réseau réside dans une consolidation et une cohésion toujours accrues par des échanges permanents et constructifs au sein du réseau.

La mise en place d'un réseau de ce type est pour l'instant plus difficile dans l'enseignement supérieur. Outre le fait que le dimensionnement n'est pas le même, 200 opérateurs d'un côté, dotés d'équipes importantes, 7 800 EPLE de l'autre, la DAF et les rectorats n'ont pas encore trouvé le point d'équilibre avec les DAF des universités. L'amélioration du dispositif passe par une plus grande professionnalisation des acteurs.

### **3.2.2. Une meilleure animation**

Elle passe par l'élaboration d'outils techniques mis à la disposition des réseaux qui vont faciliter le travail vertical et transversal de ses membres. Elle passe aussi par le souci de la valorisation des actions innovantes, grâce à la mobilisation de plusieurs réseaux.

#### *3.2.2.1 Le développement des outils techniques*

Tous les interlocuteurs que la mission a rencontrés sont demandeurs d'outils techniques permettant de faciliter et d'améliorer le travail collaboratif et transversal entre les membres des réseaux. En ce sens deux exemples porteurs d'avenir peuvent être mentionnés.

Le ministère de l'éducation nationale possède déjà un outil informatique de type collaboratif, l'application PLEIADE, qui offre un bouquet de services (agenda, liste de diffusion, documents stockés et partagés, service d'alerte, actualités, enquêtes disponibles, forum, sous-site, wiki<sup>76</sup>). Toutefois, la DNE, après enquête auprès des DAN, a constaté que si 50 % des fonctionnalités présentes dans les sites collaboratifs PLEIADE sont utiles et utilisées, elles ne représentent que 30 % du travail en réseau entre les académies et la DNE, 70 % du travail se faisant en dehors des outils collaboratifs mis à disposition des personnels. De fait, les synthèses demandées sont lourdes, le travail reste largement « manuel » et l'accès à la plateforme PLEIADE n'est pas toujours ergonomique et rapide. Le DNE en conclut que PLEIADE n'est plus suffisant dans un environnement de travail où la collaboration sur le web est omniprésente<sup>77</sup>.

---

<sup>76</sup> Un wiki est une application web qui permet la création, la modification et l'illustration collaboratives de pages à l'intérieur d'un site web.

<sup>77</sup> Fiche projet élaborée par la DNE en novembre 2015 communiquée à la mission.



Les besoins identifiés sont les suivants pour travailler efficacement de manière collaborative :

- une solution bureautique synchrone complète partagée avec tout ou partie des acteurs du réseau en fonction des besoins de façon autonome et permettant d'écrire à plusieurs mains (textes, tableaux et présentations) en ligne, avec conservation de toutes les versions ;
- une solution de stockage et de partage des données de toute nature (avec tout ou partie des acteurs du réseau en fonction des besoins de façon autonome par chaque acteur du réseau) ;
- une solution rapide de réalisation et de gestion d'enquêtes par les groupes de travail en fonction de leur besoin et de façon autonome ;
- une solution ergonomique se démarquant par un concept « clé en main » et par sa simplicité d'utilisation (cohérence des interfaces et homogénéité des fonctions communes dans chaque solution) ;
- un accès aux services dans un même environnement, intégrés ou *a minima* avec une authentification unique.

Pour ce faire, la DNE s'est tournée vers un produit Microsoft le « MS365 » qui fait l'objet d'une expérimentation impliquant les DAN, les DSI et plusieurs correspondants au sein des directions de l'administration centrale, expérimentation qui devrait s'achever fin 2016. Ce produit permet la mise à disposition de plusieurs services : logiciels en ligne (Word, Excel, Power Point, etc.), visioconférence, plateforme vidéo, stockage en ligne, flux d'actualités, espace de sites collaboratifs, gestion de calendriers, tâches, contacts, recherche de documents, récits numériques interactifs et réseau social). La prochaine évaluation de cet outil devrait permettre d'envisager sa généralisation. La direction générale des finances publiques (DGFIP) a créé en 2014 un réseau social professionnel sur le web appelé « wiFIP » destiné à répondre aux besoins de collaboration des services<sup>78</sup> ; la DGFIP se présente comme une administration de réseau de 113 000 agents et de 4 000 points de contact sur le territoire national dont les agents ne peuvent se rencontrer physiquement. Le réseau collaboratif « wiFIP » prend la forme d'une plate-forme sécurisée hébergeant des communautés (appelées également groupes) dans lesquelles des agents se rassemblent autour de projets professionnels bien définis.

Certains groupes sont temporaires, par exemple, s'il s'agit de produire un livrable ou d'accompagner la mise en place d'une nouvelle norme ou d'une nouvelle application. D'autres communautés, centrées sur le partage d'expertise et l'animation du réseau, ont pour vocation d'exister de manière pérenne. Le site de chaque communauté (exemple celle spécialisée dans la lutte contre les fraudes organisées à la TVA, celle des agents d'accueil des centres des finances publiques de la Seine-Maritime, etc.) n'est accessible qu'à ses seuls membres, ce qui garantit la confidentialité des échanges et contribue à la création d'un sentiment de confiance entre les membres. Au sein de la communauté, tous les membres disposent de droits identiques à lire et à publier des contenus. Les échanges peuvent donc aussi bien être descendants (de membres travaillant en direction ou en centrale vers des membres travaillant au sein des services opérationnels) qu'ascendants ou

---

<sup>78</sup> Les détails des objectifs, de l'organisation et du fonctionnement de « wiFIP » est disponible sur : <http://www.miroirsocial.com/actualite/11607/la-direction-generale-des-finances-publiques-dgfp-a-son-reseau-social-wifip-un-projet-managerial-innovant>

transversaux, puisque les agents peuvent échanger entre eux sans filtre. Deux semaines après l'ouverture de l'offre, plus de 50 projets de communautés étaient recensés dans tous les domaines et sur tout le territoire. Sur le site web de présentation de son dispositif la DGFIP se dit prête à étudier avec d'autres administrations des modalités de partage possibles de cette solution collaborative.

### *3.2.2.2 le développement d'actions innovantes*

La modernisation de l'action publique (MAP) a voulu placer le citoyen et l'utilisateur au cœur de l'action publique, à faire de chaque ministre, le responsable de l'amélioration permanente de l'administration qu'il dirige, à donner toute leur place aux agents et aux représentants des personnels et à articuler réforme de l'État et décentralisation.

Les réseaux peuvent aider à l'évolution de l'animation traditionnelle des services. Ils permettent des apports réciproques, l'échange de bonnes pratiques, la facilitation de la mise en œuvre de procédures et l'instauration de relations de confiance pour bien agir ensemble. Les recteurs, en charge du déploiement de la politique ministérielle, soulignent que les académies ont de plus en plus besoin d'expertises au service des politiques académiques et que les réseaux peuvent apporter cette expertise, avec l'avantage de pouvoir mêler une organisation verticale et horizontale. Un des recteurs entendus par la mission, considère qu'on arrive à un épuisement du modèle classique dans les relations entre l'administration centrale et les académies et l'émergence d'un modèle transversal peut trouver sa base au travers des réseaux. Un autre recteur souligne l'importance que ces réseaux peuvent prendre au regard de la « région académique » par leur dimension transversale où ils pourraient constituer un levier pour insuffler une dynamique forte.

Mais l'échelon territorial, même s'il permet de faciliter l'engagement de liaisons transversales entre des acteurs naturellement amenés à coopérer au sein du nouveau périmètre défini par les nouvelles régions académiques, ne constitue pas nécessairement le seul dimensionnement possible.

Dans le domaine de l'enseignement scolaire, la mission l'a évoqué, le réseau « aide et conseil aux établissements » animé par la DAF du ministère, repose sur une organisation à deux niveaux avec un échelon national incarné par le bureau DAF A3 et un échelon académique au travers des cellules académiques « R conseil ». L'objectif du réseau est d'assurer un rôle de conseil dans les domaines administratif, budgétaire, financier ou comptable des EPLE. Il favorise la diffusion des informations et la mutualisation des bonnes pratiques en produisant des supports de référence et des outils à l'ensemble du réseau au plan national.

Mais d'autres réseaux créés sous forme associative tel que « AJI Gestion » « ou Gestionnaire 03 » ont créé une animation transversale au-delà des périmètres des académies ou des régions académiques.

L'AJI-Gestion pour l'Éducation est une association qui regroupe les professionnels de gestion des lycées et collèges de l'ensemble du territoire national.

Elle fédère plus de 5 000 EPLE sur 7 800 et propose de promouvoir la qualité des services économiques des établissements scolaires ainsi que l'amélioration des compétences et l'excellence professionnelle des adjoints gestionnaires et de leurs équipes. Les buts poursuivis par l'association font écho auprès des partenaires institutionnels de l'association que sont les services de l'État et des collectivités territoriales.

Les adhérents bénéficient d'outils et de services qui contribuent à cet objectif :

- **une revue bimestrielle** qui présente des articles, dossiers, analyses, abordant toutes les problématiques du difficile métier de gestionnaire : responsabilités financières, budgétaires et comptables, management des ressources humaines, cadre institutionnel, juridique, administratif, fonction hôtellerie, restauration, entretien général et technique... ;
- **un site internet**, support de communication, source d'information, carrefour d'échanges qui met notamment à disposition des EPLE une plateforme de marchés publics (15 000 MAPA déposés chaque année) ;
- **des journées professionnelles** organisées dans les territoires au plus près des adhérents, qui sont des temps de rencontres, de dialogues et d'échanges professionnels ; le point d'orgue étant une rencontre annuelle à Paris, qui rassemble plusieurs centaines de gestionnaires d'EPLE, sur un thème d'actualité, autour de conférenciers de haut niveau.

L'association propose aussi à ses adhérents un service « Aide & Conseils ».

À la demande des établissements, des collectivités, des partenaires institutionnels, elle peut mettre en place :

- des audits, examens de gestion, analyses de fonctionnement en EPLE ;
- des programmes d'aides sur mesure et personnalisés ;
- des assistances et accompagnements individuels ou collectifs.

L'association est forte d'un réseau de professionnels, spécialistes de la gestion des EPLE et pouvant intervenir sur :

- la place de l'EPLE dans le système éducatif ;
- la gestion financière (budgétaire et comptable) des EPLE ;
- le management des ressources humaines ;
- l'achat public individualisé ou en groupements de commandes ;
- les problématiques de restauration scolaire : gestion, nutrition, tarification ;
- les voyages scolaires ;
- les logements de fonction ;
- les règles de sécurité en EPLE ;
- tout domaine relevant de la mission des personnels de gestion en établissements scolaires.

L'existence de ce réseau, l'étendue de son champ d'activité tant au niveau territorial que des thématiques abordées démontre la pertinence de liens transversaux entre professionnels d'un même métier qui complète et enrichit les modes traditionnels de relations entre l'administration et les acteurs de terrain.

## **Les exemples des réseaux « Ecoflux » et ARTIES ou la fédération des réseaux autour d'objectifs et d'actions précis :**

Faisant suite à un état des lieux des actions conduites en matière de maîtrise des consommations énergétiques menées par des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, il a paru opportun de favoriser le partage d'expériences entre établissements mobilisés dans une démarche de performances énergétiques.

À l'initiative du MENESR et en collaboration avec l'agence de modernisation des universités et établissements (AMUE), la CPU, la caisse des dépôts et consignations (CDC) et deux associations professionnelles, CIRSES et ARTIES, les partenaires ont souhaité réunir les acteurs de terrain de l'énergie. Tout d'abord, les économies de flux identifiés ont été recensées, puis cette action a été étendue à toute personne qui est affectée aux enjeux énergétiques : chef de projet, animateur, technicien spécialisé au sein des directions immobilières. Pour accompagner les établissements, l'AMUE a créé une plateforme d'échanges dans laquelle sont inscrites toutes les personnes référencées, leur permettant d'échanger sur les sujets énergétiques et de partager des documents.

L'apport essentiel de ce réseau informel réside dans le partage d'informations et d'expériences au bénéfice de la communauté et sert de relais d'information pour le ministère. D'un point de vue méthodologique, le réseau « Ecoflux » piloté par le MENSER, illustre la manière dont on peut coordonner la diversité des réseaux pour donner plus d'efficacité à l'action de ses membres.

Un autre exemple qui démontre sa pertinence, au sein des opérateurs de l'État, est celui du réseau ARTIES (Association des responsables techniques immobiliers de l'enseignement supérieur). Ce réseau rassemble tous les directeurs et cadres de la fonction patrimoine des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche. Il regroupe la quasi-totalité des établissements d'enseignement supérieur et est également ouvert aux membres des services construction des rectorats, CROUS ou EPST.

L'ARTIES est régulièrement invitée par la DGESIP à participer à des groupes de travail. Le ministère n'exerce aucune autorité sur l'association mais celle-ci constitue un relai indispensable pour toutes les réformes (refonte de l'expertise de projets, déploiement d'outils de connaissance et de pilotage du parc, etc.) ou actions de professionnalisation. Par ailleurs, et en contrepartie, la sous-direction de l'immobilier de la DGESIP assure un rôle d'expertise dans les domaines juridiques, techniques ou administratifs, à la demande des membres du réseau.

L'ARTIES promeut et diffuse au sein de ses adhérents les connaissances techniques, administratives, managériales, financières et juridiques liées à la construction, à l'exploitation, l'aménagement et la maintenance des bâtiments. Ce réseau intervient de manière tout à fait complémentaire à l'action du service ministériel par une approche pratique et opérationnelle que le ministère ne possède pas.

## **Conclusions et recommandations**

Au terme de cette brève étude, il apparaît à la mission que les réseaux constituent bien une des réponses à la multiplication des affaires traitées et à leur complexification, affaires dont la gestion ne peut plus passer uniquement par le mode traditionnel de la circulaire par laquelle le supérieur hiérarchique donne des ordres à ses subordonnés ou la tutelle indique la bonne marche à suivre aux opérateurs.

Bien plus, ils permettent aux services centraux d'être au plus près des préoccupations des services déconcentrés ou des établissements, pour mieux faire comprendre et partager les politiques nationales, et à ceux-ci de mieux les adapter à leurs champs de responsabilité. Leur nombre témoigne des multiples domaines dans lesquels des liens et des échanges réguliers et soutenus sont devenus nécessaires voire indispensables à la bonne marche d'une administration prise dans sa globalité où il n'y a pas seulement d'un côté ceux qui dirigeraient et de l'autre ceux qui exécuteraient. Il y a bien un maillage qui renvoie à l'étymologie même du mot réseau.

Toutefois il a bien des décisions à prendre et celles-ci relèvent soit de la compétence de l'administration centrale soit, par délégation, des services déconcentrés, soit des opérateurs. Le réseau ne peut se substituer à la direction des opérations.

Ainsi les recommandations qui vont suivre n'ont pour but que de permettre une meilleure efficacité et une meilleure efficience des réseaux afin que ceux-ci accroissent encore la plus-value qu'ils apportent au bon fonctionnement de l'administration du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche et par là même au bon fonctionnement du système éducatif. Elles concernent la structuration des réseaux, leur mode de pilotage et leur mode d'animation.

### **Recommandation n° 1**

**Réaliser** une cartographie exhaustive thématique, mise à jour chaque année, des réseaux dans l'ensemble du champ de l'enseignement scolaire, de l'enseignement supérieur<sup>79</sup> et de la recherche. Cette cartographie, qui pourrait s'inspirer du modèle réalisé par la DGESCO ou de l'annuaire de la CPU, pourrait être confiée à la mission de modernisation et des politiques locales (MPPL) placée auprès du secrétaire général du ministère et associer, pour sa réalisation, les directions du ministère et des représentants des services déconcentrés et des opérateurs. Le classement par thématique permet de distinguer les réseaux principaux et les réseaux secondaires.

### **Recommandation n° 2**

À partir de cette cartographie, **identifier** les têtes de réseau en administration centrale et leurs correspondants principaux et secondaires en services déconcentrés et chez les opérateurs. Cette identification doit permettre d'articuler ce qui relève du pilotage des politiques publiques de ce qui relève des réseaux métiers proprement dits. Elle doit également permettre de déterminer quel est le bon échelon territorial des correspondants principaux de terrain. Enfin, sans vouloir être trop prescriptive, elle doit favoriser à bon escient la mobilisation des représentants du ministère en académie afin de limiter autant que possible le nombre de réunions en présentiel et de déplacements en les concentrant sur les missions relevant du pilotage des politiques publiques. Cette arborescence doit faire l'objet d'une validation en réunion cabinet / SG / directions et être présentée aux recteurs et représentants des opérateurs.

### **Recommandation n° 3**

**Encourager et généraliser** le pilotage en mode « projet » entre l'administration centrale et les services académiques en s'inspirant de la démarche de la DGSIP avec les opérateurs et des initiatives déjà prises en la matière par la DGRH ou la DGESCO avec des panels de responsables des services

---

<sup>79</sup> Sachant que celle de l'enseignement supérieur est déjà largement réalisée grâce au travail fait au sein de la CPU.

académiques afin de faire évoluer les relations centrale / académies d'un mode directif à un mode plus collaboratif.

#### **Recommandation n° 4**

**Formaliser** les règles de fonctionnement (sujets traités, fréquences des réunions, publics cibles, lettres de mission, etc.) dans le cadre d'une charte pour chacun des réseaux, à l'instar de qu'a fait la DAF pour le réseau « R Conseil ». Ces règles sont d'ailleurs indispensables dans le cadre de la recommandation suivante.

#### **Recommandation n° 5**

**Développer** l'utilisation renforcée des nouvelles technologies de l'information et de la communication tels que le bouquet de services expérimenté par la DNE avec les DAN, le réseau social professionnel de la DGFIP ou la liste d'échanges RENATER. S'agissant de l'évolution de PLEIADE la nouvelle application doit permettre un véritable saut qualitatif dans l'animation des réseaux et être généralisée le plus rapidement possible. Pour ce qui est du réseau social professionnel il pourrait être expérimenté en priorité à l'échelon départemental ; la mission pense, par exemple, aux inspections académiques qui ont été chargés de la mutualisation, au sein de leurs académies respectives, de la gestion administrative et financière des enseignants du premier degré ou de la gestion des bourses. Elle pense également à une animation locale des directeurs d'écoles d'un département.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'G' and 'W'.

**Guy WAISS**

A handwritten signature in black ink, featuring a large 'S' and 'S' followed by a loop.

**Hubert SCHMIDT**

## Annexes

Annexe 1 :	Lettre de saisine et de désignation.....	37
Annexe 2 :	Fiche animation réseau des DAN.....	41
Annexe 3 :	Fiche animation réseau des DEC.....	42
Annexe 4 :	Organisation des réseaux en pôles .....	47
Annexe 5 :	Réseau « R Conseil », charte de fonctionnement.....	50
Annexe 6 :	Liste des personnes rencontrées par la mission	54





Lettre de saisine et de désignation



*Ministère de l'éducation nationale,  
de l'enseignement supérieur et de la recherche*

*Le directeur du cabinet*

*Paris, le* 18 MAI 2016

Note à l'attention de

**Monsieur Jean-Richard CYTERMANN**  
*Chef du service de l'inspection générale  
de l'administration de l'Éducation nationale et de la recherche*

**Objet :** étude sur les réseaux métiers pilotés par l'administration centrale

La forte déconcentration du MENESR, les dernières étapes de décentralisation et la montée en charge des responsabilités assumées au niveau académique ont fait profondément évoluer les modes de dialogue et de communication entre l'administration centrale et les services déconcentrés.

La réforme territoriale et la création des régions académiques marquent une nouvelle étape dans l'évolution de ces interfaces qui doivent garantir une administration experte efficiente et réactive.

Ce contexte, encore évolutif, explique le développement d'un nombre important de réseaux de correspondants ou référents créés à l'initiative des services centraux, les reliant aux académies, aux établissements ou opérateurs aussi bien dans les domaines scolaires, ou d'enseignement supérieur que de la recherche et présentant une grande diversité dans leurs objectifs, périmètres d'intervention, compositions et modes de fonctionnement.

Un certain nombre d'entre eux sont qualifiés de « réseaux métiers », et sont dans les faits très hétérogènes. Ils visent principalement la diffusion d'informations et la professionnalisation de leurs membres dans des conditions plus ou moins descendantes ou au contraire interactives.

D'autres réseaux répondent à des logiques distinctes :

- la création de nouveaux dispositifs à l'échelle du ministère conduit régulièrement à l'identification de « référents » au sein des services déconcentrés, avec une fonction de reporting auprès des services centraux,
- des réseaux peuvent être créés à l'initiative de recteurs ou d'une communauté d'acteurs ayant des problématiques similaires, sans connexion systématique avec les services centraux, ou encore avoir une existence temporaire, par exemple pour participer à un projet informatique,
- des acteurs des services académiques et centraux peuvent être impliqués dans des réseaux portés par d'autres ministères, voire des collectivités locales.

.../...

*110 rue de Grenelle - 75351 Paris 17<sup>e</sup> - Téléphone : 01 55 55 10 10*

De manière générale, l'animation de réseaux de correspondants spécialisés par compétence ou par métier répond à une nécessité tant du point de vue de l'administration centrale que des services déconcentrés. Cette fonction figure au demeurant bien dans les missions génériques des administrations centrales définies notamment à l'article 3 du décret du 7 mai 2015 portant charte de la déconcentration (« *Les administrations centrales assurent au niveau national un rôle de conception, d'animation, d'appui des services déconcentrés, d'orientation, d'évaluation et de contrôle* »).

Si cette fonction est indispensable, et présente à maints égards une évolution positive par rapport à des formes de relations « hiérarchiques », principalement par voie de circulaire, elle n'en soulève pas moins des interrogations au moins sur trois plans :

- d'une part, celui de l'efficacité opérationnelle des différents réseaux existants au regard de leur finalité propre, de leurs modalités d'organisation et des outils qu'ils mobilisent ;
- sur la pertinence de la structure des réseaux existants, du point de vue des domaines couverts et de leur granularité, et par rapport aux enjeux principaux des politiques publiques et des fonctions nécessitant une animation métier ;
- enfin, et d'un point de vue plus général, sur l'intérêt qu'il pourrait y avoir à définir des principes généraux et des bonnes pratiques permettant notamment d'éviter une multiplication désordonnée de « réseaux » aboutissant à un éclatement de la fonction d'animation, sans régulation ni vision globale de leur efficience.

Ces constats m'amènent à vous demander de réaliser une étude visant à repérer et qualifier les différents types et objectifs des réseaux existants, et d'identifier les forces et faiblesses de leurs modalités d'animation et de fonctionnement. Cette étude portera sur l'ensemble du champ ministériel (enseignement scolaire, enseignement supérieur et recherche).

Vos observations et préconisations doivent permettre de dégager des principes indispensables à l'efficacité du pilotage de ces réseaux et plus largement de l'efficacité de la fonction d'animation et d'appui, et des orientations structurantes en matière de création et d'animation de réseaux. Ces recommandations porteront notamment sur les marges de progrès susceptibles d'être apportées par une meilleure utilisation des nouveaux outils d'échange et de communication (intranet, sites collaboratifs, réseaux sociaux professionnels, etc.)

Les recommandations que vous formulerez au terme de cette étude, que je souhaite me voir transmise avant la fin du mois de juin prochain, auront vocation à être partagées avec les services centraux et les services déconcentrés.

*Merci d'avance pour cette étude,*



Bernard Lejeune



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE,  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Paris le - 2 JUIN 2016

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

Le chef du service

n° 16.122

Note à l'attention de

Monsieur le directeur du cabinet  
de la ministre de l'éducation nationale,  
de l'enseignement supérieur et de la recherche

**Objet :** Réseaux métiers.

**Références :** Votre note en date du 18 mai 2016.

Par lettre visée en référence, vous avez souhaité que l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche effectue une étude portant sur les réseaux métiers pilotés par l'administration centrale.

J'ai l'honneur de vous faire connaître que j'ai désigné M. Guy Waiss, en qualité de pilote, et M. Hubert Schmidt, inspecteurs généraux de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, pour effectuer cette mission.

Affaire suivie par  
Manuèle Richard

Téléphone  
01 55 55 12 49

Fax  
01 55 55 06 86

Mél.  
manuele.richard  
@education.gouv.fr

110 rue de Grenelle  
75357 Paris SP 07

Jean-Richard CYTERMANN

CPI : M. Quenet, chef du groupe Sud-est  
M. Waiss, groupe Sud-est  
Mme Szymankiewicz, chef du groupe Est  
M. Schmidt, groupe Est  
F. Guin

**Animation territoriale – état des lieux de l’animation des réseaux par la DGESCO**  
**Une fiche par réseau identifié**

Description du réseau	Nom du réseau	Délégués académiques au numérique (DAN).
	Bureau pilote du réseau	DNE A Cellule de coordination et d'animation des pôles académiques (CCAPA).
	Nombres de membre du réseau	33 avec les vice-rectorats.
	Caractéristiques des participants du réseau Qui sont-ils ? Par qui sont-ils désignés ?	Ces conseillers auprès du Recteur d'académie sont nommés par le Recteur, leur nomination est publiée au BOEN.
	Origine Le bureau s’est-il constitué par lui-même ? Ou par une autre impulsion	Statut des DAN créé en 2013, associé à la création par le Ministre d'une direction du numérique pour l'éducation, dont la cellule CCAPA pour l'animation du réseau. Le réseau existant était celui des Conseillers TICE (CTICE), majoritairement IA-IPR, dont une petite partie seulement exerçait auparavant ses missions pour le numérique à plein temps.
	Degré de portage du réseau Politique ? Administration centrale ? Terrain ?	Le DAN Le DAN, délégué académique au numérique, est chargé auprès de chaque recteur : de proposer une stratégie académique déclinant les orientations nationales de développement et de formation aux usages du numérique, d'animer la mise en œuvre de cette feuille de route numérique et d'en évaluer les résultats.  Il conduit son action avec l'ensemble des autres responsables académiques (SG, DASEN, RAF, DSI) et les partenaires territoriaux de l'Éducation.
	Mode de pilotage du réseau	La DNE A anime ce réseau grâce à des échanges permanents via une liste de diffusion et un espace collaboratif Pléiade.  Des séminaires réguliers sont organisés pour travailler en présentiel et échanger les bonnes pratiques.  Ces séminaires sont pour certains partagés avec d'autres réseaux sur les thématiques qui leur sont communes : DAN et RAF, DAN et DSI, DAN et adjoints 1D et/ou IEN TICE.

Pour quoi faire et avec quels moyens ?	Objectifs et fonctions assurés par le réseau	<p>Le réseau met en œuvre la politique académique du numérique, à la fois en déclinaison du projet académique et de la stratégie numérique nationale.</p> <p>Les DAN sont également le point d'entrée du dialogue local avec les collectivités territoriales pour le numérique éducatif.</p>
	Productions du réseau Consultation/construction commune de dispositifs, élaboration de textes...	<p>Les DAN sont responsables, avec les SG d'académie, de la production d'une feuille de route numérique académique, assortie d'un plan d'action annuel.</p> <p>Ils contribuent également aux textes et commentaires du dossier de dialogue stratégique.</p> <p>Par ailleurs, des groupes de travail co-produisent avec la DNE des documents de travail partagés, soit de mutualisation entre pairs, soit d'appui au plan d'action du numérique pour l'éducation.</p>
	Formation des membres du réseau	<p>La formation est assurée via les séminaires tout au long de l'année.</p> <p>Des formations spécifiques ont été montées depuis la création du réseau des DAN qui ont vocation à faire partie d'un futur plan global de formation DAN : accueil des nouveaux DAN en centrale, pilotage et indicateurs du numérique, gestion de projet, marchés publics et déontologie avec les partenaires industriels.</p>
	Transmission des informations Descendante ? Ascendante	<p>Les informations échangées au sein du réseau et avec la DNE sont : descendantes (chaque chef de projet DNE peut diffuser les informations nécessaires et les interrogations), ascendantes (les DAN remontent les difficultés sur le terrain, font part de leurs besoins ou des bonnes pratiques), et horizontales (entre pairs et entre équipes).</p>
	Coût estimé du pilotage du réseau	80 000 euros environ de frais de déplacement, séminaires et formation.
	Outils d'information et de communication internes	Un site collaboratif Pléiade avec liste de diffusion.
	Autres outils utilisés par le réseau	En attente d'outils collaboratifs complémentaires, notamment pour l'écriture à plusieurs personnes en simultané ou pour des espaces thématiques plus ergonomiques.

Analyse sur l'état et l'évolution du réseau ?	Points faibles ?	En académie les délégations académiques au numérique sont très inégales : toutes n'ont pas encore un DAN, un adjoint 1D plein temps et un adjoint 2D plein temps. La faiblesse des moyens humains est un frein à la mise en œuvre d'une stratégie numérique ambitieuse.
	Points forts ?	Un réseau métier très soudé. Des productions du réseau utiles sur le terrain jusqu'aux usagers en école et établissement. Moitié des DAN ont une solide expérience, moitié sont nommés plus récemment et arrivent avec de nouvelles appétences et idées.
	Points à améliorer ?	Un plan de formation diffusé aux nouveaux DAN et aux adjoints (projet de parcours M@gistère en compléments des séminaires ESEN ou DNE)
	Autre appréciation ou remarque	Poursuivre les échanges et travaux DAN et RAF, le plan numérique national portant un volet de moyens de formation très importants.



**Animation territoriale – état des lieux de l’animation des réseaux par la DGESCO**  
**Une fiche par réseau identifié**

Description du réseau	Nom du réseau	Réseau des divisions des examens et concours (DEC/DIVEC)
	Bureau pilote du réseau	Mission du pilotage des examens
	Nombres de membre du réseau	30
	Caractéristiques des participants du réseau <i>Qui sont-ils ? Par qui sont-ils désignés ?</i>	<b>Chef de division ou chefs de département ou chef de direction Nommé par le recteur d’académie.</b> <b>Pour l’Ile de France, le directeur du SIEC nommé par la ministre</b>
	Origine <i>Le bureau s’est-il constitué par lui-même ? Ou par une autre impulsion</i>	<b>Création de la MPE en 2011, composée initialement d’agents issus des bureaux réglementaires de la DGESCO.</b> <b>Le réseau des DEC existait préalablement avec les 4 groupements interacadémiques (Nord, Ouest, Est , Sud) et leurs membres étaient régulièrement consultés par les différents bureaux réglementaires.</b>
	Degré de portage du réseau <i>Politique ? Administration centrale ? Terrain ?</i>	<b>Si les membres du réseau sont régulièrement consultés par les bureaux réglementaires et la MPE, les 4 groupements interacadémiques sont les principaux porteurs du réseau des DEC.</b>
	Mode de pilotage du réseau	<b>En dehors d’échanges extrêmement fréquents via la téléphonie ou la messagerie, de la réunion annuelle de chaque groupement académique, des 2 réunions (automne et printemps) où la DGESCO (MPE + bureaux réglementaires) communique sur le bilan de la session, quelques thèmes choisis, et les nouveautés réglementaires et organisationnelles.</b>
Pour quoi faire et avec quels moyens ?	Objectifs et fonctions assurés par le réseau	<b>La sécurisation et la modernisation des examens sont les objectifs principaux.</b> <b>Fonctions : A partir des bilans annuels de sessions ; des réunions de groupement et des réunions semestrielles des DIVEC, sont identifiées les difficultés rencontrées et les possibles solutions à apporter afin de s’assurer de la bonne mise en œuvre de la réglementation.</b>

	Productions du réseau <i>Consultation/construction commune de dispositifs, élaboration de textes...</i>	<p>Consultation par la MPE et les bureaux réglementaires sur les projets de réforme ou de modifications réglementaires.</p> <p>Échanges de pratiques au sein des groupements.</p> <p>Uniformisation des procédures.</p> <p>Après validation par la MPE, diffusion de documents types, comme cela fut le cas avec le modèle de PV de fraudes initialement utilisé au SIEC.</p>
	Formation des membres du réseau	Pas de formation spécifique
	Transmission des informations <i>Descendante ? Ascendante</i>	<p>Le mode privilégié de la MPE vers les DEC est, à ce jour, une communication descendante.</p> <p>Les DEC remontent leurs interrogations et difficultés rencontrées.</p>
	Coût estimé du pilotage du réseau	<p>13 637.80 € (ce qui correspond aux frais de déplacements des chefs de DEC pris en charge pour les 2 réunions DIVEC en 2014).</p> <p>Cette somme représente le 1/3 du coût total de ces frais de déplacements, les 2 autres tiers étant pris en charge par la DGRH et la DGESIP</p> <p>330 € de location de salles.</p>
	Outils d'information et de communication internes	Depuis le mois d'avril 2015 mise en place du site collaboratif de sécurisation des examens
	Autres outils utilisés par le réseau	
Analyse sur l'état et l'évolution du réseau ?	Points faibles ?	<p>Risque d'une réflexion autocentrée.</p> <p>Le fait que les groupements interacadémiques, dans le cadre de la répartition des pilotages des diplômes professionnels, peuvent être amenés à demander l'arbitrage de l'administration centrale montre les limites du réseau lorsqu'il s'agit de privilégier les intérêts académiques sur l'intérêt collectif.</p> <p>Le pilotage de la MPE dépend étroitement de sa capacité à se coordonner, non seulement avec les bureaux réglementaires, mais également avec la DGSIP et la DGRH, au risque d'une fragilisation des processus examens et de la cohérence du message institutionnel.</p>
	Points forts ?	<p>Très forte réactivité des DEC pour faire remonter les interrogations et difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la réglementation.</p> <p>Très forte capacité d'adaptation.</p>



	Points à améliorer ?	<p>Dans les périodes de gestion de crise ou de consultation sur des problématiques spécifiques dans un court délai, afin d'améliorer le flux des échanges et l'opérationnalité des décisions prises ou des remontées, il pourrait être envisagé un relais par l'académie annuellement en charge du groupement interacadémique.</p> <p>L'efficience du site collaboratif de sécurisation des examens n'est possible que si le mode communicationnel est modifié.</p> <p>Le collaboratif induit un mode plus participatif. C'est pourquoi, la MPE assistera aux groupements Nord, Est et Ouest, et par voie de web / visio conférence au groupement Sud, afin d'identifier les problématiques qui donneront lieu à des ateliers à l'occasion des réunions de novembre 2015 et d'avril 2016. Les bureaux réglementaires de la DGESCO seront associés à ces ateliers.</p>
	Autre appréciation ou remarque	<p>La configuration des 4 groupements interacadémiques devra être redessinée à la lumière de la nouvelle cartographie des 13 régions académiques</p>

## Organisation de réseaux en pôles

Service/Bureau en charge de l'animation	Pôle	Nom du réseau métier	Nom et fonction des correspondants académiques et, le cas échéant, du pôle  (à renseigner par la DGESCO et à vérifier par les académies)	Nom et fonction du responsable académique que l'académie souhaite voir informé de l'activité du réseau métier  (à renseigner par l'académie)
	<b>Pôle formations professionnelles et relations avec l'entreprise</b>		(le cas échéant, responsable de pôle à renseigner par l'académie)	
		DAFPIC		
		DAET		
		Conseiller de l'enseignement technologique		
		Service académique de l'inspection de l'apprentissage (SAIA)		
		Réseaux opérationnels de proximité		
		Qualeduc		
		Formation professionnelle continue		
		Chargés de mission école-entreprise		
		Ingénieurs pour l'école		
	<b>Pôle orientation et lutte contre le décrochage</b>		(le cas échéant, responsable de pôle à renseigner par l'académie)	
		CSAIO		
		Correspondants académiques décrochage scolaire		
	<b>Pôle santé et social</b>		(le cas échéant, responsable de pôle à renseigner par l'académie)	
		CT infirmiers		
		CT médecins		
		CT assistants sociaux		
		Correspondant conduites addictives		
		Équipe de pilotage éducation à la sexualité		

<b>B3-2 B3-3</b>	<b>Pôle réussite éducative</b>		(le cas échéant, responsable de pôle à renseigner par l'académie)	
		Référents éducation prioritaire		
		École ouverte		
		Accompagnement éducatif		
		Référent parents d'élèves		
		Réussite éducative		
		Dispositifs relais		
		Parents : co-éducation et suivi technique élection de parents d'élèves		
		Référent « ouvrir l'école aux parents »		
		Correspondants politique de la ville		
		Cordées de la réussite et parcours d'excellence		
	<b>Pôle sécurité</b>		(le cas échéant, responsable de pôle à renseigner par l'académie)	
		Référent « sûreté »		
<b>B3-1</b>		Coordonnateurs risques majeurs		
<b>MMPLVS</b>		Coordination des équipes mobiles de sécurité (EMS)		
		Chargé académique dossier secourisme		
<b>B3-4</b>	<b>Pôle partenariats et culture</b>		(le cas échéant, responsable de pôle à renseigner par l'académie)	
		DAAC		
		Correspondant académiques Sciences et technologie		
		Correspondants du partenariat avec les associations complémentaires de l'école		
		Correspondants agréments académiques et suivi des CAAECEP		
<b>B3-1 B3-2 B3-3 B3-4 MDE</b>	<b>Pôle citoyenneté</b>		(le cas échéant, responsable de pôle à renseigner par l'académie)	

		Service civique		
		Réserve citoyenne		
		Prévention de la radicalisation		
		Prévention des dérives sectaires		
		Mémoire et citoyenneté		
		Sécurité routière		
		Cadets de la sécurité civile		
		Mission égalité filles/garçons		
<b>MMPLVMS</b>		Référents harcèlement (académiques et départementaux)		
		Laïcité		
<b>Délégué national pour l'éducation à la défense</b>		Trinômes académiques		
	<b>Pôle numérique</b>		(le cas échéant, responsable de pôle à renseigner par l'académie)	
<b>DNE A</b>		Délégué académique au numérique		
<b>DNE A</b>		Interlocuteurs académiques pour le numérique		
<b>DNE A</b>		IEN TICE		
<b>Mission pilotage des examens</b>	<b>Réseau des divisions examens et concours</b>			
<b>DREIC</b>	<b>DAREIC</b>			
<b>Mission Langue française et langue de France</b>	<b>Prévention de l'illettrisme et maîtrise de la langue</b>			
<b>B1</b>	<b>Gestionnaires de moyens</b>			

## Réseau d'aide et de conseil aux EPLE – Charte de fonctionnement

### I- Organisation

#### 1. Périmètre

La mission du réseau est de :

- exercer un rôle de conseil dans les domaines administratif, budgétaire, financier ou comptable des EPLE ;
- apporter dans les meilleurs délais aux responsables des EPLE (chefs d'établissement, comptables, adjoint-gestionnaires) les conseils appropriés aux difficultés susceptibles d'être rencontrées dans les établissements ;
- assurer une veille juridique et documentaire des textes réglementaires ;
- favoriser la diffusion des informations et la mutualisation des bonnes pratiques en produisant des supports de référence et des outils à l'ensemble du réseau ;
- proposer les évolutions nécessaires des textes réglementaires et des outils.

Le périmètre de compétence des cellules académiques étant plus large que celui du bureau DAF A3 :

- les référents académiques peuvent échanger entre eux sur des thèmes ne relevant pas de la compétence du bureau DAF A3 (ex : rémunération, ...) ;
- le bureau DAF A3 redirige au besoin les questions vers le bureau compétent du MENESR.

La boîte fonctionnelle Re-eple est maintenue.

#### 2. Une organisation à deux niveaux

- échelon académique : le réseau est présent dans les rectorats au sein de cellules académiques qui sont dotées d'adresses fonctionnelles (formule à privilégier : « rconseil@ac-academie.fr »). Les boîtes électroniques sont relevées régulièrement.
- un échelon national incarné par le bureau DAF A3 (bureau de la réglementation comptable et du conseil aux EPLE), au sein de la direction des affaires financières du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche.

#### 3. Annuaire

Deux annuaires du réseau sont disponibles :

- un annuaire complet avec tous les membres des cellules d'aide et de conseil (adresses personnelles + génériques) avec photos, mis en ligne sur le site collaboratif des Rconseil ;
- un annuaire à destination des acteurs financiers des EPLE (avec seulement les adresses génériques), qui permet de recenser les correspondants académiques du réseau national de conseil. publié sur Pléiade (rubrique EPLE).

### II- Outils de communication

#### 1. Traitement des questions/réponses

A l'exception des questions concernant une personne (RPP, conflits...), qui feront l'objet d'échanges de mails entre la cellule Rconseil et les personnes compétentes du bureau DAF A3, le traitement des questions/réponses est assuré exclusivement par le site collaboratif ouvert aux Rconseil, conformément aux principes ci-après :

- collaboration transversale (mutualisation des travaux et des pratiques) ;

## **Réseau d'aide et de conseil aux EPLE – Charte de fonctionnement**

- respect des compétences (chaque acteur académique reste l'interlocuteur unique de l'EPLE demandeur, sauf cas particulier des questions Re-eple ; il se doit d'adapter la réponse au contexte local).

La procédure est la suivante :

- envoi des questions au correspondant académique par les EPLE en première instance ;
- Si le correspondant académique a les éléments pour apporter une réponse adéquate, il la transmet directement à l'EPLE.
- Dans le cas contraire (besoin d'une expertise et/ou d'informations complémentaires) :
  - o Le correspondant académique dépose la question sur le site collaboratif, dans la rubrique correspondante (cf liste en page 5).

Cette question :

- a fait l'objet d'une première analyse et d'une contextualisation par le référent académique qui dépose la question ;
  - comporte un objet précis qui identifie la problématique ;
  - est formulée de façon détaillée pour permettre de répondre dans les meilleurs délais ;
  - précise, en fin de message, l'académie de rattachement du référent académique qui dépose la question et le nom de ce dernier en cas d'utilisation d'une boîte fonctionnelle ;
  - mentionne l'ensemble des destinataires de la question, dans le cas où le requérant a fait appel simultanément à d'autres bureaux du MEN ou à des services externes.
  - est portée à la connaissance de l'ensemble du réseau sur ce site.
- o Les autres membres du réseau sont invités à apporter une réponse circonstanciée, visible par tous, en déposant une argumentation réglementaire, juridique et/ou comptable. Les réponses ne se limitent pas à la description de pratiques.
  - o DAF A3 assure en fonction des situations une fonction de modérateur ou de valideur. Une mention « vu DAF A3 » est apposée sur les réponses conformes. Dans les autres cas, un message DAF A3 signale que la question est en cours d'étude.
- Envoi aux EPLE : si les référents académiques souhaitent utiliser les réponses pour les EPLE, les référents sont invités à les anonymiser.

L'utilisation du fil de discussion du site collaboratif n'a pas vocation à être utilisé autrement que pour gérer le traitement des questions et amener des éléments probants.

Si, pour instruire la question, des informations complémentaires sont nécessaires, il convient de ne pas utiliser le site collaboratif mais le téléphone ou le mail.

Les questions/réponses Re-eple pertinentes sont diffusées sur le site collaboratif, après saisine préalable du référent académique Rconseil concerné.

## Réseau d'aide et de conseil aux EPLE – Charte de fonctionnement

### 2. Communication générale de DAF A3

- vis-à vis des correspondants académiques

Le bureau DAF A3 utilise le processus de diffusion offert par le site collaboratif. Certains messages peuvent faire l'objet de la codification suivante.

Codification	Signification
<b>Message général</b>	<b>Diffusion générale</b> : l'information adressée à l'ensemble des correspondants du réseau a vocation à être communiquée à l'ensemble des établissements de l'académie, après avoir été reformulée
<b>TU</b>	<b>Très urgent</b> : l'information doit être communiquée dans les plus brefs délais à ses destinataires

- communication plus large

Toute communication de la direction des affaires financière via l'une des listes de diffusion nationales (hors site collaboratif), par exemple celle des agents comptables, des chefs d'établissement et des adjoints-gestionnaires, sera adressée en amont aux référents académiques.

### 3. Temps communs de travail

Il est prévu au moins un temps de travail commun par trimestre :

- séminaires en présentiel (un ou deux selon l'actualité)
- échanges à distance (classes virtuelles d'une durée maximum de 2h)

## **III- Formation / Information**

Cinq vecteurs sont mobilisés :

1. site collaboratif (documentation, archivage des questions/réponses traitées)

Chaque académie est invitée à déposer ses documents de travail sur le site collaboratif. Certains documents finalisés pourront être publiés sur la rubrique EPLE de Pleiade.

Les académies sont invitées à mutualiser leurs travaux afin de réaliser des productions inter-académiques. DAF A3 peut solliciter ces travaux en proposant des thèmes de travail.

Chaque académie s'engage à signaler au bureau DAF A3 tout document jugé obsolète afin qu'il soit retiré de l'espace Pléiade.

2. classes virtuelles par thèmes

3. séminaire annuel

Lors du séminaire annuel, un temps dédié à la formation est prévu.

## **Réseau d'aide et de conseil aux EPLE – Charte de fonctionnement**

### **4. tutorat des entrants dans la fonction par un groupe de référents**

En fonction du nombre de correspondants académiques arrivés depuis moins d'un an, il peut être organisé une réunion de rentrée, en présentiel ou à distance (accueil par le bureau DAF A3 et les tuteurs).

### **5. transition**

Tout référent doit s'engager à préparer un dossier de transition pour son successeur.

## **IV – Entrée en vigueur de la charte**

Les règles de fonctionnement décrites ci-dessus feront l'objet **d'un test à compter de septembre 2016, sur la rubrique « gestion financière et comptable »** du site collaboratif. Le traitement des questions/réponses relevant d'un autre thème continuera à s'effectuer pendant la période de test via la boîte fonctionnelle Rconseil ([rconseil@education.gouv.fr](mailto:rconseil@education.gouv.fr)).

Un bilan sera effectué lors du séminaire de novembre 2016, en vue de la généralisation du processus à l'ensemble des rubriques.



**Liste des personnes rencontrées par la mission**

**En administration centrale**

- M. Frédéric Guin, secrétaire général du MENESR
- DGESCO : M. Xavier Thurion, chef de service, adjoint à la directrice générale de l'enseignement scolaire ; M. Jean Marc Huart, chef de service de l'instruction publique et de l'action pédagogique ; Mme Catherine Vieillard, sous-directrice de la performance et du dialogue avec les académies
- DELCOM : Mme Clélia Morali, déléguée à la communication
- DREIC : Mme Marianne de Brunhoff, déléguée aux relations européennes, internationales et à la coopération ; M. Hervé Tilly, sous-directeur des affaires européennes
- SAAM : M. Édouard Leroy, chef de service de l'action administrative et des moyens ; M. Christophe Gehin, sous-directeur du pilotage et du dialogue de gestion ; M. Philippe Ajuelos, mission des achats ; M. Fabien Oppermann, mission des archives et du patrimoine culturel
- DEPP : Mme Fabienne Rosenwald, directrice de l'évaluation, de la prospective et de la performance ; M. Gilles Fournier chef de service, adjoint à la directrice, M. Daniel Auverlot, sous-directeur des évaluations et de la performance scolaire, M. Cédric Afsa sous-directeur des synthèses
- DGRH : Mme Catherine Gaudy, directrice générale des ressources humaines ; M. Henri Ribieras, chef de service, adjoint à la directrice générale ; M. Jean-Marie Panazol, directeur de l'école supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche.
- DGRI : M. Pierre Valla, chef de service, adjoint au directeur général
- DGESIP : M. Éric Piozin, chef de service de la stratégie de contractualisation, du financement et de l'immobilier ; M. Guillaume Decroix, sous-directeur de l'immobilier ; Mme Rachel-Marie Pradeilles-Duval, chef du service de la stratégie des formations et de la vie étudiante ;
- DGESIP / DGRI M. Alain Abecassis, chef du service de la coordination des stratégies de l'enseignement supérieur et de la recherche.
- DAF : M. Guillaume Gaubert, directeur ; M. Frédéric Bonnot, chef de service, adjoint au directeur ; M. Jean-Philippe Trebillon, chef du bureau des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche ; Mme Catherine Gagelin, chef du bureau de la réglementation comptable et du conseil aux EPLE.

- DAJ : Mme Catherine Moreau, directrice des affaires juridiques ; Mme Fabienne Thibau-Leveque, chef de service, adjointe à la directrice.
- DNE : M. Mathieu Jeandron, directeur du numérique pour l'éducation ; M. Jean-Yves Capul, chef du service du développement du numérique éducatif ; M. Michel Monneret, Chef du service des technologies et des systèmes d'information
- Mission de la modernisation et des politiques locales : M. Cyril Moreau, chef de mission et M. Laurent Pellen responsable du département Modernisation

## **En académie**

- Académie de Nantes : M. William Marois, recteur de l'académie de Nantes
- Académie de Versailles : M. Daniel Filatre, recteur de l'académie de Versailles ; M. Jean-Marie Pelat, secrétaire général d'académie
- Académie de Bordeaux : M. Laurent Gerin, secrétaire général d'académie ; Mme Frédérique Salzmann, secrétaire générale adjointe, responsable du pôle expertise et services ; Mme Claude Gaudy, secrétaire générale adjointe, directrice des ressources humaines ; M. Yvon Mace, secrétaire général adjoint, délégué à l'organisation scolaire et universitaire
- Académie d'Aix-Marseille : M. Bernard Besnier, recteur de l'académie d'Aix-Marseille ; M. Pascal Misery, secrétaire général d'académie
- Académie d'Orléans-Tours : Mme Marie Reynier, rectrice de l'académie d'Orléans-Tours ; M. Michel Daumin, secrétaire général d'académie ; Mme Dominique Ropital, secrétaire générale adjointe, directrice des ressources humaines ; Mme Fabienne Chambrier, secrétaire générale adjointe, directrice de l'administration générale et de l'enseignement supérieur ; M. Dominique Malroux, directeur de cabinet

## **Dans les associations professionnelles**

- Conférence des recteurs : Mme Françoise Moulin-Civil, rectrice de l'académie de Lyon, présidente de la conférence des recteurs accompagnée de M. Pierre Arene, secrétaire général de l'académie de Lyon
- Conférence des directeurs académiques des services de l'éducation nationale : M. Philippe Couturaud, DASEN du Rhône président de la conférence des DASEN ; M. Dominique Beck, DASEN du Vaucluse
- Association des secrétaires généraux d'académie : M. Dominique Martiny, secrétaire général de l'académie de Lille, Président de l'association des secrétaires généraux d'académie
- Syndicat national des personnels de direction UNSA : M. Philippe Tournier proviseur, secrétaire national du SNPDEN.

- Association des directeurs généraux des services des établissements d'enseignement supérieur : M. Éric Dutil, directeur général des services de l'université de Bordeaux, président de l'association des DGS d'établissements d'enseignement supérieur
- Conférence des présidents d'université : Mme Sylvie Rocas, chargée de mission commission des moyens et des personnels : M. Yves Lichtenberger, professeur émérite consultant à la CPU