



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

La réorganisation territoriale des services déconcentrés des ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

Rapport à

Monsieur le ministre de l'éducation nationale
Madame la ministre de l'enseignement supérieur,
de la recherche et de l'innovation

établi par :

François WEIL
Conseiller d'État

Olivier DUGRIP
*Recteur de la région
académique Nouvelle
Aquitaine,
recteur de l'académie
de Bordeaux*

Marie-Pierre LUIGI
*Inspectrice générale
de l'administration
de l'éducation nationale
et de la recherche*

Alain PERRITAZ
*Inspecteur général
de l'administration
de l'éducation nationale
et de la recherche*

**Rapport n° 2018-029
Mars 2018**

SOMMAIRE

Introduction.....	1
1. La création des régions académiques : une étape vers une nouvelle organisation des services déconcentrés	3
1.1. La création des régions académiques a permis une évolution de l'organisation territoriale des services de l'éducation nationale.....	3
1.1.1. Les objectifs initiaux.....	3
1.1.2. Les pouvoirs du recteur de région académique.....	4
1.1.3. Les services communs obligatoires	6
1.1.4. Une forte incitation à la mutualisation	8
1.2. La gouvernance de la région académique s'affirme au prix d'un trop lourd investissement..	10
2. Treize académies métropolitaines.....	13
2.1. De treize régions académiques à treize académies : les scénarios d'évolution	14
2.1.1. Les régions académiques comparables aux académies existantes.....	15
2.1.2. Les quatre régions académiques les plus étendues.....	15
2.1.3. La particularité de la région Île-de-France	16
2.2. La réorganisation des relations des académies avec les structures et établissements du monde éducatif	18
2.2.1. De nouveaux services académiques et de nouveaux métiers.....	18
2.2.2. L'organisation des relations avec les structures qui traitent de l'enseignement scolaire	20
2.2.3. L'organisation des relations avec les structures qui traitent de l'enseignement supérieur	21
2.3. Les rapports des nouvelles académies avec l'administration centrale.....	23
2.3.1. L'évolution de la gestion des budgets opérationnels de programme académiques (BOPA)	23
2.3.2. L'évolution de la gestion des ressources humaines.....	24
2.4. La nécessité d'une transition.....	24
Conclusion	27
Annexes.....	29

Introduction

Par lettre du 8 novembre 2017, le ministre de l'éducation nationale et la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ont confié à une mission nationale composée d'un conseiller d'État, d'un recteur et de deux inspecteurs généraux de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, le soin de proposer différents scénarios possibles relatifs à l'organisation territoriale des services déconcentrés de leurs deux ministères.

Ces scénarios, qui pourront être divers selon les régions, devront s'inscrire dans une démarche de simplification et de meilleure efficience des organisations, permettre d'assurer la meilleure cohérence possible avec l'ensemble des acteurs qui contribuent aux politiques menées par les deux ministères, garantir une animation de proximité des établissements scolaires et des écoles, faire vivre le dialogue de l'État avec les universités, veiller à une articulation effective des stratégies d'enseignement supérieur et de recherche au niveau déconcentré, et garantir la cohérence, à l'échelle territoriale, des actions conduites à l'articulation entre enseignement secondaire et enseignement supérieur.

Il faut souligner le contexte particulier dans lequel intervient cette mission, deux ans seulement après la création des régions académiques par le décret du 10 décembre 2015, précédée par la remise en avril 2015 du rapport de l'IGAENR intitulé *Quelle évolution de l'État territorial pour l'éducation nationale, l'enseignement supérieur et la recherche ?*¹.

La création des régions académiques s'inscrivait dans le cadre de l'évolution globale de la carte des services de l'État en région impulsée par la loi n° 2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral, et la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, qui ont abouti à un redécoupage de la France métropolitaine en treize régions, à la place des vingt-deux régions préexistantes.

Alors que la plupart des administrations publiques se sont alignées sur cette nouvelle carte des régions en simplifiant leurs organisations administratives au niveau régional, le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, alors unifié, a préféré conserver, par le décret du 10 décembre 2015, une organisation territoriale autour de vingt-six académies métropolitaines qui recouvrent essentiellement les anciennes régions administratives (même si dans trois cas², une ancienne région administrative pouvait contenir plusieurs académies).

Toutefois, pour prendre en compte les évolutions intervenues à l'occasion de la mise en place des nouvelles régions, les vingt-six académies métropolitaines ont été regroupées au sein de treize régions académiques, qui peuvent être mono- ou pluri-académiques et qui correspondent aux nouvelles régions créées par la loi du 7 août 2015, avec à leur tête un recteur de région académique.

La mission a étudié le système mis en place à partir de l'étude de l'ensemble des documents mis à sa disposition par les services du secrétariat général et des différents rapports qui traitent de cette

¹ Rapport IGAENR n° 2015-021, *Quelle évolution de l'État territorial pour l'éducation nationale, l'enseignement supérieur et la recherche ?*, avril 2015.

² Rhône-Alpes (académies de Lyon et de Grenoble), PACA (académies d'Aix-Marseille et de Nice) et Île-de-France (académies de Créteil, Paris et Versailles).

question depuis 2015. Elle a également eu accès aux notes de suivi permanent relatives à l'activité des académies rédigées par les correspondants académiques de l'IGAENR qui se sont intéressés à plusieurs reprises au fonctionnement des structures académiques. Elle a enfin procédé à de nombreuses auditions (indiquées en annexe) parmi les responsables de l'administration centrale, les recteurs de région académique, les recteurs d'académie, les secrétaires généraux d'académie, les représentants des institutions de l'enseignement supérieur et les inspecteurs d'académie, directeurs académiques des services de l'éducation nationale. Elle a également entendu des membres de la Cour des comptes et du corps préfectoral, des élus locaux et d'autres partenaires ministériels.

À l'issue de ces travaux, la mission constate que, dans leur très grande majorité, ses interlocuteurs estiment que le système actuel est arrivé au bout des conséquences qu'il pouvait produire alors même qu'il demande une débauche d'énergie pour fonctionner imparfaitement. La conclusion quasi unanime est qu'il convient désormais de passer à une nouvelle étape qui devra permettre un fonctionnement plus lisible, plus opérationnel, et plus rationnel.

La mission partage ce constat et propose des scénarios d'évolution articulés autour de deux principes :

1) assurer la cohérence de la représentation des ministères chargés de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation dans les régions ;

2) adapter les dispositifs retenus à la diversité des situations territoriales.

La mise en œuvre de ces deux principes conduirait, au terme d'une phase transitoire, à aligner l'organisation territoriale des services déconcentrés des deux ministères sur les nouvelles régions créées en 2015, en particulier afin de rétablir une fluidité de relations avec les collectivités régionales et les autres services déconcentrés de l'État, dont les nouvelles organisations administratives sont désormais en place.

La mission décrit d'abord ces possibles scénarios d'évolution liés aux caractéristiques des académies (superficie, nombre d'élèves, d'étudiants et de personnels à gérer).

Elle s'intéresse ensuite à l'organisation interne des académies dans leurs relations avec les départements, les établissements d'enseignement supérieur, les établissements publics locaux d'enseignement (EPL) et les écoles.

Elle souligne la nécessité de réviser, par une déconcentration accrue, les rapports entre l'administration centrale et les nouvelles académies sur le plan des ressources humaines comme sur celui des relations administratives et des délégations budgétaires et financières.

Le rapport aborde enfin la démarche d'évolution qui lui paraît indispensable pour gérer la période de transition, qui pourrait s'étendre jusqu'à la rentrée 2021 au plus tard, pour les cas les plus complexes.

1. La création des régions académiques : une étape vers une nouvelle organisation des services déconcentrés

1.1. La création des régions académiques a permis une évolution de l'organisation territoriale des services de l'éducation nationale

1.1.1. Les objectifs initiaux

Afin de préparer l'évolution de l'État territorial consécutive à la nouvelle carte des régions, le Premier ministre avait confié à l'IGAENR en septembre 2014 une mission de réflexion sur l'organisation des académies.

Le rapport de l'IGAENR d'avril 2015³, destiné à nourrir la réflexion en vue des décisions à venir, avait conclu :

- qu'il était possible de procéder immédiatement à certaines fusions d'académies : les conditions alors avancées paraissaient remplies dans quatre cas (Bourgogne-Franche-Comté, Hauts-de-France, Normandie et Provence-Alpes-Côte d'Azur) ;
- qu'il existait des « *régions pour lesquelles la mission ne préconise pas une fusion complète des académies, compte tenu de leur étendue et de leurs spécificités, au regard des critères définis. Il s'agit des très grandes régions où la fusion entraînerait un nombre de départements supérieur à huit.* » ;
- réservait le cas des trois académies d'Île-de-France en raison de la complexité du sujet.

Le décret du 10 décembre 2015 relatif aux régions académiques traduisait plutôt la volonté d'expérimenter la coordination inter académique dans le cadre de certaines des nouvelles régions. Il a entraîné une évolution de l'organisation des services académiques et des missions des recteurs pour s'adapter au nouveau cadre régional créé par la loi du 16 janvier 2015 qui substitue aux vingt-deux anciennes régions métropolitaines, treize régions dont certaines sont très étendues géographiquement. **À chacune de ces treize régions correspond désormais, pour l'éducation nationale, l'enseignement supérieur et la recherche, une région académique composée d'une à trois académies maintenues dans leurs limites géographiques d'avant décembre 2015.**

En intégrant les nouveaux périmètres régionaux, ce décret entend concilier la nécessité de garantir l'unicité d'action des ministères dans le champ de l'action éducative sur le territoire régional et celle de préserver les éléments de spécificité propres à assurer efficacement un pilotage et une gestion de proximité, répondant aux besoins et aux exigences de la conduite du service public de l'éducation. Dans les conditions de gestion de masse et de maillage territorial resserré que connaissent nos organisations, la nécessité d'un accompagnement de proximité fut en effet l'un des arguments principaux pour le maintien des académies préexistantes lors des arbitrages interministériels de juillet 2015.

Le recul et l'expérience invitent aujourd'hui à questionner tant les conclusions du rapport de l'IGAENR que la pertinence du décret du 10 décembre 2015.

³ Rapport n° 2015-021 de l'IGAENR déjà cité.

1.1.2. Les pouvoirs du recteur de région académique

Depuis la parution du décret de décembre 2015, un recteur de région académique est désigné parmi les recteurs des académies de la région.

Dans les neuf régions académiques comprenant plusieurs académies, le recteur de région académique préside un comité régional académique où siègent les autres recteurs de la région. Instance de gouvernance stratégique, ce comité est installé dans chaque région pluri académique depuis le début de l'année 2016, y compris en Ile-de-France, où il remplace le comité des recteurs de la région Île-de-France qui existait depuis 1972.

Le recteur de région académique dispose de pouvoirs propres qui garantissent l'unité et la cohérence de l'action de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche dans les champs de compétences partagés avec la région ou dans les matières intéressant le préfet de région. **Il est ainsi devenu l'interlocuteur unique du préfet de région et du président du conseil régional dans ces domaines**, et s'est vu confier une fonction de représentation des académies de la région, auprès des autorités régionales ou dans les instances régionales. À ce titre, le décret du 10 décembre 2015 prévoit la substitution du recteur de région au(x) recteur(s) d'académie précédemment désigné(s) par les textes, dans les instances régionales présidées par le préfet de région ou le président du conseil régional, notamment le CAR ou le CREFOP. S'agissant du CAR, seules deux régions pluri-académiques sur les neuf existantes appliquent strictement cette disposition, toutes les autres optant plutôt pour une participation – officielle ou ponctuelle – des recteurs d'académie aux côtés ou en suppléance du recteur de région académique. Les préfets de région invitent, selon les cas, le seul recteur de région académique ou l'ensemble des recteurs de la région – avec le plus souvent préséance au recteur de région académique.

L'article R. 222-3-2 du code de l'éducation, qui codifie ces nouvelles dispositions, prévoit que les recteurs de région académique disposent de pouvoirs propres. Ainsi fixent-ils, après avis du comité régional académique, les orientations stratégiques des politiques de la région académique requérant une coordination avec la région ou le préfet de région dans les domaines suivants :

- définition du schéma prévisionnel des formations des établissements publics du second degré ;
- formation professionnelle, apprentissage et orientation tout au long de la vie professionnelle ;
- enseignement supérieur et recherche ;
- lutte contre le décrochage scolaire ;
- service public du numérique éducatif ;
- utilisation des fonds européens ;
- contrats prévus par le chapitre 3 de la loi n° 82-653 du 29 juillet 1982 portant réforme de la planification.

Cet article R. 222-3-2 donne au recteur de région académique pouvoir d'arbitrage dans ces domaines – qui relèvent principalement du partage de compétences avec la collectivité régionale – pour y

arrêter la position de l'État en région. Il dispose donc théoriquement d'un pouvoir de décision lui permettant d'arrêter les mesures mises en œuvre dans les académies du ressort.

La dernière note de synthèse qui résume les travaux des correspondants académiques de l'IGAENR⁴ donne des exemples nombreux des conditions dans lesquelles ces organisations sont mises en œuvre dans les différentes régions académiques.

La carte des formations est le dossier phare qui mobilise les recteurs et leurs conseillers (DAFPIC, DAFCO et CSAIO). Le correspondant de l'IGAENR dans l'académie de Montpellier explique ainsi :

« La carte des formations ayant fait historiquement l'objet d'une approche différente selon les deux académies (in extenso Montpellier et Toulouse), la méthode est en cours de rapprochement. Un courrier cosigné des recteurs et de la présidente de région à l'attention des chefs d'établissement a été diffusé. Une plateforme "carte des formations" développée par le CARIF-OREF Occitanie est commune aux deux rectorats et au conseil régional. Elle permet de partager les informations relatives aux propositions d'évolution de la carte. Les deux académies participent à la construction d'un outil d'aide à la décision dédié à l'offre de formation professionnelle et technologique désigné "CINCRO"⁵. Par ailleurs, dans le cadre d'un travail conjoint, les deux académies ont saisi dans l'outil AFFELNET⁶ l'intégralité des formations par apprentissage offertes en région ».

Les autorités compétentes (rectorat de région académique, collectivité régionale, DRAAF) ont pu faire le choix d'élaborer une lettre de cadrage commune en direction des chefs d'établissement pour afficher leurs priorités partagées dans plusieurs régions (en Occitanie, Nouvelle-Aquitaine, Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté notamment). Le contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelle (CPRDFOP) fait également l'objet d'intenses échanges entre régions et recteurs de région académique.

La mise en œuvre d'une politique d'orientation unique des collégiens en lycée a conduit les trois recteurs des académies constituant la région Nouvelle-Aquitaine à définir des règles et procédures communes dans le logiciel AFFELNET pour faciliter la mobilité des élèves et la poursuite d'études sur l'ensemble du territoire régional.

D'autres sujets mobilisent les acteurs, comme la thématique montante du numérique éducatif. À titre d'exemple, en Bourgogne-Franche-Comté, les possibilités d'évolution du numérique éducatif des deux académies font l'objet d'un diagnostic, à l'effet de formuler des préconisations. Un comité de pilotage et des référents ont été désignés pour assurer le suivi et la conduite de la mission. Les directions académiques au numérique éducatif (DANE) sont étroitement associées aux travaux. Cette mission numérique doit élaborer un état des lieux partagé par le plus large panel d'acteurs et analyse les enjeux auxquels doivent faire face les deux académies. Des préconisations sont inscrites dans un schéma de développement cohérent et pérenne du numérique éducatif qui associe les partenaires des collectivités locales et les opérateurs de l'éducation nationale. De façon très concrète, d'autres régions et les rectorats de région académique réfléchissent à un ENT commun pour tous les lycées

⁴ Rapport IGAENR n° 2017-105, *Synthèse des notes des correspondants académiques de l'IGAENR ; suivi permanent des académies*, décembre 2017.

⁵ CINCRO : Catalogue des indicateurs communs de la région Occitanie.

⁶ AFFELNET pour affectation des élèves sur le net : outil utilisé pour l'affectation des élèves de 3^{ème} en seconde, cette affectation annuelle restant de la compétence de l'éducation nationale.

(Nouvelle-Aquitaine) ou ont mis en commun un processus de labellisation numérique des lycées (Occitanie), le tout dans une recherche de cohérence avec les politiques départementales, voire communales (Bourgogne-Franche-Comté).

Les recteurs de région académique tentent ainsi de favoriser l'évolution des modes de travail des académies vers **une coordination renforcée et la nécessaire convergence des politiques académiques qui exigent une coordination et une interlocution solide avec les autorités régionales**. La région académique devient alors l'échelon d'exercice de la coopération institutionnalisée entre les recteurs d'académie de la région, dans un cadre collégial à travers la mise en place d'un comité régional académique.

Au-delà des domaines de compétences partagées avec les régions, l'article R. 222-3-3 prévoit la possibilité de mise en place de politiques coordonnées sur décision collégiale du comité régional académique. Cette coordination des politiques embrasse potentiellement l'ensemble du champ des compétences des recteurs d'académie, des politiques qu'ils conduisent et des ressources qu'ils mobilisent. Elle doit résulter d'un choix justifié par la recherche d'une plus grande efficacité de l'action publique et privilégier les domaines pour lesquels l'harmonisation ou la mise en cohérence sur un périmètre régional peuvent procurer des effets de levier significatifs en termes d'efficacité de l'action administrative et de qualité de service rendu à l'ensemble des usagers.

Selon les académies, les recteurs de région académique essaient d'animer des coordinations inter académiques dans une multiplicité de domaines : l'utilisation des fonds européens, les campus des métiers et des qualifications, les dispositifs de cordées de la réussite et les parcours d'excellence, le décrochage scolaire, les internats, mais aussi l'affectation des élèves, la formation continue des adultes, la politique éducative liée au sport, la politique artistique et culturelle, la santé, l'immobilier, les contrats d'objectifs (que la collectivité ait choisi d'y associer sa signature ou non) ou le contrôle des actes des EPLE. Cette situation aboutit à un véritable renouveau des relations avec les partenaires.

Toutefois, les pouvoirs donnés au recteur de région académique pour l'arbitrage d'orientations stratégiques et la coordination des politiques n'ont été accompagnés d'aucune modification dans les périmètres académiques de gestion, notamment budgétaires et de ressources humaines, qui restent définis et applicables selon les normes fixées au plan national. Il s'agit là d'une limitation très forte du pouvoir accordé aux recteurs de région académique, qui ne disposent pas en pratique de la capacité de mettre en œuvre les politiques décidées au niveau de la région académique.

1.1.3. Les services communs obligatoires

Pour l'exercice de ses compétences, en application de l'article R. 222-3, le recteur de région académique dispose **d'un service pour les affaires régionales (SAR)**, qui est notamment chargé d'assurer la préparation et le suivi des réunions du comité régional académique. Ce service, qui est placé auprès du recteur de région académique, est reconnu par les services de l'État et du conseil régional et devient le point d'entrée du traitement des dossiers.

De plus, en application de l'article R. 222-3-6, un service interacadémique de l'enseignement supérieur, **le SIASUP**, a été créé dans chaque région pluri-académique. Il est chargé du contrôle budgétaire des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPCSCP) et du contrôle administratif et financier des délibérations des conseils d'administration et des décisions

des présidents et directeurs des EPCSCP et des établissements publics administratifs (EPA) relevant du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Selon les configurations adoptées localement, le SAR est directement placé auprès du recteur de région académique et limité au seul secrétariat des comités régionaux académiques, ou bien a des compétences plus larges avec la coordination générale des dossiers et des expertises académiques. Dans ce dernier cas, son responsable a le plus souvent qualité d'adjoint au secrétaire général de l'académie siège de la région⁷ : cette option a l'inconvénient de placer le SAR dans une position de subordination hiérarchique auprès d'un secrétaire général d'académie qui n'a lui-même aucune compétence régionale.

Si le SAR est installé auprès du secrétaire général de l'académie siège de la région académique, le SIASUP est ou non intégré au SAR. Le plus souvent le SIASUP a été constitué par rattachement des agents chargés du contrôle des établissements d'enseignement supérieur au sein des rectorats de la région. Service unique, à défaut d'être unitaire, il est ainsi éclaté sur plusieurs sites et la conscience des agents d'appartenir à un même service régional placé sous l'autorité du recteur de région reste à construire.

Le SIASUP se saisit désormais de nombreux sujets, parfois bien au-delà que ce que prévoit la réglementation. Ainsi, dans les Hauts-de-France, il construit un projet de mutualisation des formations des ESPé et réfléchit à la création d'un Institut Carnot. En Occitanie, de nombreux dossiers structurants mobilisent les deux rectrices : mise en œuvre du SRESRI⁸ après avoir participé à sa définition, politiques d'Idex⁹ et d'Isite¹⁰, convergence des CPER¹¹ vers un CPER unique, mobilisation en faveur du PIA 3¹², avancées pour les opérations campus, valorisation de la recherche, participation à la fête de la science et de la culture scientifique et industrielle. En Nouvelle-Aquitaine et en Bourgogne-Franche-Comté, ce service a pris en main les opérations d'affectation en master pour l'ensemble de la région académique. Il tend donc à accroître l'action des recteurs (qui restent chanceliers des universités de leur ressort géographique) et à la professionnaliser, ce qui est important dans le nouveau contexte de responsabilités et compétences élargies (RCE), accordées aux universités par la loi. Le SIASUP fonctionne souvent sous forme de compétences partagées entre rectorats (deux exemples : en Nouvelle-Aquitaine avec Bordeaux pour le contrôle budgétaire, Limoges pour le contrôle de légalité et Poitiers pour la vie étudiante ; en Bourgogne-Franche-Comté avec Besançon pour le contrôle juridique et financier et Dijon pour le développement universitaire, la vie étudiante et l'enseignement supérieur privé).

Toutefois, chaque recteur d'académie, chancelier des universités, demeure seul responsable du contrôle budgétaire et de légalité des établissements d'enseignement supérieur de son ressort académique et exerce à ce titre une autorité fonctionnelle sur le responsable du service inter académique, même si l'autorité hiérarchique appartient au recteur de l'académie, siège de la région académique. Cette formulation a d'ailleurs pu gêner le bon fonctionnement de ces services dans la mesure où les autorités hiérarchique et fonctionnelle réparties entre deux ou trois recteurs pouvaient créer une certaine confusion dans les échanges avec chaque recteur chancelier.

⁷ Dans six régions pluri-académiques sur neuf.

⁸ Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

⁹ Initiatives d'excellence ; fait partie des investissements d'avenir.

¹⁰ Initiatives science, innovation, territoires, économie.

¹¹ Contrat de projet État-Région.

¹² Plan d'investissement d'avenir.

Parallèlement à la reconfiguration des régions et des services préfectoraux, le décret n° 2009-589 du 25 mai 2009 relatif au délégué régional à la recherche et à la technologie, a été modifié par le décret n° 2015-1834 du 30 décembre 2015, et a placé le délégué régional à la recherche et à la technologie (DRRT) sous l'autorité du secrétaire général pour les affaires régionales de la préfecture de région et comme conseiller du seul recteur de région académique en matière de recherche, de technologie, d'innovation et de culture scientifique, technique et industrielle. Tous les DRRT sont situés au siège de la préfecture de région. Ils peuvent être assistés de délégués régionaux adjoints destinés à assurer une présence locale de la délégation, et installés dans des villes sièges d'académies au sein de la région. Dans quatre régions académiques dont le siège est différent du siège régional¹³ les DRRT en titre ne sont pas à proximité du recteur de région qui peut disposer d'un DRRT adjoint.

1.1.4. Une forte incitation à la mutualisation

Au-delà des deux services obligatoires (SAR et SIASUP) qu'il impose, le décret du 10 décembre 2015 permet également, dans un objectif d'efficience et d'amélioration du service public, une mutualisation des ressources des académies, notamment en vue d'atteindre une plus grande professionnalisation des équipes et un renforcement des expertises. À cet effet, le décret met en place le socle réglementaire nécessaire à la mise en commun des moyens et des compétences entre les services des académies.

La mutualisation, qui peut prendre plusieurs formes, consiste à obtenir des gains d'efficacité et d'efficience par la mise en commun des moyens des services en jouant sur différents leviers, tels que la complémentarité, le regroupement et la spécialisation des expertises, la mise en commun d'investissements (immobilier, systèmes d'information et numérique, etc.) et la dématérialisation des processus de gestion. Elle doit être recherchée prioritairement dans les activités supposant des besoins d'expertises rares ou coûteuses, ou présentant de forts enjeux d'articulation avec le niveau régional des autres services de l'État, et en résumé pour toute activité, dès lors qu'elle permet d'améliorer la qualité du service rendu.

Conformément aux dispositions de l'article R. 222-3-4, un schéma de mutualisation des moyens entre les services académiques, est arrêté par le recteur de région académique après consultation du comité régional académique.

De nombreuses initiatives ont fleuri dans ce cadre, dont quelques exemples peuvent être cités :

- la correspondante de l'IGAENR dans l'académie de Lille souligne pour les rectorats d'Amiens et de Lille qu'« *au 1^{er} septembre 2017 deux services interacadémiques ont été créés : le service interacadémique du patrimoine immobilier (SIAPI) bi-sites et placé sous l'autorité du recteur de Lille. Il a emporté le transfert de trois ETP et une mise à disposition (personnel administratif) de l'académie d'Amiens vers l'académie de Lille et le service interacadémique des concours ATSS (SIAC) mono-site, placé sous l'autorité du recteur d'Amiens. Il a emporté le transfert de cinq ETP de Lille vers Amiens.*¹⁴ ». Au sein de la même région, ce sont donc deux services distincts et implantés sur deux points géographiques différents qui se sont trouvés placés sous l'autorité hiérarchique du recteur de région académique et dans un cas, sous l'autorité fonctionnelle du second recteur.

¹³ Caen, Nancy-Metz, Besançon et Montpellier.

¹⁴ Rapport n° 2017-105 de l'IGAENR déjà cité.

- En Nouvelle-Aquitaine, le recteur de région académique a désigné un ingénieur régional de l'équipement (IRE) coordonnateur pour l'élaboration du prochain CPER. La même situation est signalée à Besançon où l'IRE s'est vu confier une mission de coordination des affaires immobilières relevant de la région ainsi qu'une mission de représentation de la région académique dans les instances régionales traitant des affaires immobilières.
- En Provence-Alpes-Côte d'Azur, les recteurs ont également innové dans un autre domaine en nommant une seule conseillère technique ASH pour la région académique, principale interlocutrice des partenaires extérieurs, qui anime un pôle d'inspecteurs de l'éducation nationale-ASH constitué des IEN-ASH des cinq départements des deux académies.
- En Auvergne-Rhône-Alpes, une démarche de rapprochement des services des différents rectorats est engagée avec la création d'une cellule interacadémique des achats (CELIA) visant à rationaliser le processus achats, à renforcer l'expertise et à professionnaliser les équipes sur les fonctions supports achat. Cette cellule est implantée à Lyon et travaille en réseau avec l'ensemble des académies de la région Auvergne-Rhône-Alpes.

Avant 2015, des réorganisations récentes qui ont fortement marqué les services déconcentrés

La mise en œuvre des politiques impulsées par les recteurs de régions académiques est d'autant plus difficile que les académies s'étaient déjà fortement engagées dans des politiques de mutualisation prônées par la RGPP¹⁵. Depuis 2008 l'ensemble des services académiques – services rectoraux et départementaux – avaient mis en place des schémas pluriannuels de mutualisation avec la création progressive de nombreuses plateformes et services interdépartementaux dans la plupart des domaines d'activité et parallèlement à de nouvelles expertises telles que le contrôle de gestion ou le pilotage de la performance.

Ces réorganisations ont été plus tard amplifiées dans certaines académies avec le rapprochement des services du rectorat et de l'inspection académique du chef-lieu, ainsi qu'avec les effets du décret du 5 janvier 2012 relatif à l'organisation académique.

De nombreux exemples de réorganisation peuvent être cités¹⁶, parmi lesquels la mutualisation totale des services de gestion des personnels du premier degré (onze académies), des bourses du second degré, vingt-quatre académies), des examens et concours (dix-sept académies), le contrôle de légalité des actes des EPLE (dix-sept académies) ou la gestion des personnels de l'enseignement privé (vingt-quatre académies) et des frais de déplacement (quatorze académies). Autant de nouvelles dispositions qui visaient la professionnalisation et la sécurisation des actes de gestion mais aussi la répartition équilibrée des services mutualisés dans les départements.

Les avancées conséquentes déjà opérées par les académies entre 2008 et 2015 au prix de réorganisations et de redéploiements complexes et sensibles étaient encore récentes alors que les nouvelles mutualisations incitées par la création des régions académiques semblaient déjà les remettre en question.

¹⁵ Révision générale des politiques publiques

¹⁶ Cf. « État des lieux des mutualisations » publication SG MENESR – Avril 2015

1.2. La gouvernance de la région académique s'affirme au prix d'un trop lourd investissement

Les notes des correspondants académiques de l'IGAENR soulignent que si les services inter académiques ont été mis en place et les organisations positionnées, les équilibres demeurent fragiles avec les partenaires et entre les académies impliquées.

Ainsi, pour animer le service public régional de l'orientation (SPRO), le correspondant de l'IGAENR de l'académie de Reims indique que :

« La place de l'éducation nationale ne semble pas réellement admise (définition partagée d'un diagnostic et des enjeux), et certainement pas un positionnement institutionnel aux côtés de la région et de l'État (côté préfet) comme partenaire privilégié, voire copilote dans les instances. Ce sentiment constitue pour les acteurs un retrait par rapport aux expériences vécues dans les trois anciennes régions¹⁷. Les services sont disposés [voire demandeurs] à [d'] un renforcement de la collaboration des services de l'État pour permettre un rééquilibrage des positionnements¹⁸ ».

Les rapports des correspondants académiques et les entretiens avec les recteurs soulignent le caractère chronophage du fonctionnement des régions académiques, notamment avec la multiplication des comités et groupes de travail nécessaires à leur cohésion.

En Auvergne-Rhône-Alpes, le correspondant de l'IGAENR de l'académie de Grenoble mentionne que : *« malgré toutes ces avancées, la mise en place d'une gouvernance de région académique est vécue du côté "grenoblois" comme relativement lourde et chronophage. Elle génère, objectivement, des surcoûts de fonctionnement en temps homme, en frais de fonctionnement, qui rend l'exercice parfois difficile à justifier au regard des bénéfices actuels¹⁹ ».*

La correspondante de l'académie d'Aix-Marseille²⁰ décrit la mécanique institutionnelle mise en place :

« Trois instances de pilotage ont été réunies au total quatorze fois depuis janvier 2016 : COREA²¹ en formation restreinte, COREA en formation élargie aux DASEN, COREA de l'enseignement supérieur. D'autres instances plus opérationnelles ou d'échanges ont été créées par arrêté du recteur de région académique : CoREPP (scolarisation des élèves et étudiants à besoin particulier), COPREF (évolution de la carte des formations), CREE (éducation économie), COSREN (numérique éducatif), CRFPB (formations post-bac), Copil du système d'information (les applicatifs), Copil de la sécurité des systèmes d'information²² ».

¹⁷ Alsace, Lorraine, Champagne-Ardenne.

¹⁸ Rapport n° 2017-105 de l'IGAENR déjà cité.

¹⁹ Idem.

²⁰ En Provence-Alpes-Côte d'Azur, deux rectorats : Aix-Marseille (rectorat de région académique) et Nice.

²¹ Article R. 222-3, alinéa 1 du code de l'éducation : « Dans les régions académiques comprenant plusieurs académies, un comité régional académique réunit les recteurs d'académie. Ce comité organise les modalités de l'action commune des recteurs et assure la coordination des politiques académiques ».

²² Parfois en lieu et place de commissions préexistantes à la réforme territoriale de l'État. La COAC souligne l'inutilité du CAEN (conseil académique de l'éducation nationale) réunissant 72 personnes dans chaque académie.

La correspondante de l'académie de Lille écrit encore :

« Le CRA (COREA) se réunit mensuellement et est élargi aux DASEN une fois par trimestre. Un comité des SGA prépare ces réunions et le SAR se charge des aspects matériels (compte rendus de réunion et recueil des décisions prises). La feuille de route ministérielle²³ a provoqué 21 thématiques retenues pour ce travail interacadémique. La désignation des chefs de projet (8 à Amiens et 11 à Lille) a également été arrêtée en comité de région académique, en veillant à une représentation équilibrée entre les deux académies. Après la validation de feuilles de cadrage, les chefs de projet ont eu toute latitude et autonomie pour réunir ou faire travailler à distance leur groupe projet, afin de faire avancer le travail ».

Il n'est pas nécessaire de multiplier les exemples pour pouvoir affirmer que le dispositif institutionnel mis en place ne fonctionne qu'au prix d'une forte déperdition d'énergie, en particulier du haut encadrement des services déconcentrés, qui doit s'impliquer au-delà du raisonnable dans les groupes de travail nécessités par la coordination interacadémique. Par ailleurs, les exigences de l'administration centrale pour le suivi de la mise en place des régions académiques qui s'ajoutent aux demandes habituelles adressées aux académies ont pu contribuer à la surcharge des services académiques. Par-delà les recteurs et les secrétaires généraux d'académie, c'est l'ensemble des conseillers techniques concernés par les compétences régionales qui connaissent un alourdissement considérable de leurs missions sans que cela se traduise par la mise en œuvre de politiques publiques éducatives définies et respectées de manière uniforme dans tous les territoires infra régionaux. Il s'ensuit une interrogation sur l'utilité de leur investissement et l'efficience de l'action administrative régionale.

De plus, le sentiment est fort que le dispositif est déjà au bout des effets bénéfiques qu'il pouvait produire. Ainsi la correspondante de l'académie de Lille écrit :

« compte tenu des travaux et expériences déjà capitalisés, l'année 2017-2018 s'annonce à la fois plus simple (tout nouveau dossier est "naturellement" interacadémique, les intervenants ne se posent plus de questions) et plus compliquée avec la sensation d'avoir atteint un niveau de mise en commun des dossiers qui sera difficile à dépasser et un effet de saturation des personnels pour lesquels l'échelon de réflexion supplémentaire que représente le niveau de la région académique est source d'importants travaux additionnels²⁴ ».

S'agissant du cas particulier de l'Île-de-France, la collaboration entre les trois académies existait bien avant la réforme des régions de 2015. Comme le souligne le correspondant de l'IGAENR de l'académie de Créteil :

« Les académies de la région Île-de-France ont une pratique de travail en commun qui est très antérieure à la création des régions académiques. En effet les trois académies concernées²⁵ agissent dans le cadre d'une même région depuis plus de quarante ans. Les différents groupes de travail académiques mis en place et animés par le chef du service aux affaires régionales se réunissent régulièrement conformément à leur feuille de route respective. Au-delà des mutualisations obligatoires et de celle du service des examens et concours, au regard de la taille des

²³ Feuille de route signée par la ministre à chaque recteur de région académique, à la suite de dialogues de gestion organisés par le secrétaire général des ministères entre 2015 et 2016 sur la réforme territoriale de l'État.

²⁴ Rapport n° 2017-105 de l'IGAENR déjà cité.

²⁵ Paris-Créteil-Versailles.

*académies, ces dernières ont fait le choix de privilégier la coordination de leurs politiques respectives à des organisations plus intégratives*²⁶».

La correspondante de l'académie de Paris relève que toutes les décisions importantes doivent être prises à l'unanimité des recteurs. Elle ajoute : « *si au niveau des cadres supérieurs, le partage des dossiers avec leurs collègues des deux autres académies était et reste monnaie courante, au final, il faut constater la lourdeur et la lenteur de fonctionnement de la région académique. La nouvelle "institutionnalisation" du traitement des dossiers (...) s'avère chronophage, et sur certains sujets, la remontée des questions au niveau des recteurs crée des tensions et des blocages qui étaient moins sensibles avant* ». Le sentiment dominant est que les relations sont moins fluides et moins simples entre les trois académies franciliennes depuis l'instauration d'une région académique de droit, alors même qu'existait depuis plus de quatre décennies une région académique de fait.

En conclusion, il faut souligner que les rectorats de région académique fonctionnent au prix d'un investissement très important et d'un engagement total de l'encadrement. Les organisations mises en place reposent essentiellement sur la qualité des relations personnelles entre les recteurs, faute d'avoir désigné le recteur de région académique comme autorité hiérarchique régionale investie des compétences correspondantes (notamment en matière d'affectation des moyens et de gestion des ressources humaines). L'organisation mise en place a créé de fait un nouvel échelon d'échange et de dialogue avec les partenaires régionaux, dépendant entièrement de la faculté du recteur de région académique à trouver systématiquement le consensus indispensable à chaque décision.

Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que le rapport²⁷ de la Cour des comptes sur l'organisation territoriale des services de l'État, publié le 11 décembre 2017, souligne « *la fragilité des régions académiques qui ne disposent ni d'autorité hiérarchique, ni des missions d'allocation des moyens* », et considère que l'organisation territoriale actuelle pousse à « *l'immobilisme alors que l'opportunité aurait dû être saisie pour revoir la carte des rectorats existants* ».

Ce constat est aujourd'hui largement partagé par la quasi-totalité des interlocuteurs rencontrés par la mission, qui considèrent que l'organisation territoriale des services des deux ministères doit évoluer vers une simplification et une harmonisation avec les organisations retenues par l'ensemble des autres administrations. **Il faut pour cela donner au recteur de région académique l'autorité hiérarchique nécessaire à la compétence d'arbitrage que lui confère le décret du 10 décembre 2015 dans des domaines politiquement sensibles.** En effet, privé de cette autorité hiérarchique, le recteur de région académique se voit obligé de parvenir à un consensus pour chaque décision, position ou déclaration commune, sans pouvoir mettre en œuvre une véritable stratégie adaptée aux contextes régionaux. En outre la déclinaison des décisions à portée régionale au sein des territoires infra régionaux est source de différenciations dans leur mise en œuvre et porteuse de risques d'atteintes à l'unité des politiques éducatives régionales.

Enfin, il faut signaler que le décret n° 2017-1543 du 6 novembre 2017, qui permet à un recteur de région académique « *d'administrer les autres académies de la même région académique* », et qui est appliqué en région Normandie, marque une nouvelle étape dans le rapprochement des académies sans afficher d'objectif clair de fusion. Cette expérimentation, qui charge un même recteur d'assurer la gestion de deux académies, dont les prérogatives, les périmètres et l'organisation ne changent pas,

²⁶ Rapport n° 2017-105 de l'IGAENR.

²⁷ Cour des comptes, *Les services déconcentrés de l'État*, 11 décembre 2017.

ne paraît pas porteuse d'avenir. En effet, la personne du recteur représente le seul lien entre les deux académies : faute de services regroupés ou mutualisés, politiques et réunions doivent nécessairement être dupliquées pour avancer vers une harmonisation et une convergence qui paraissent bien difficiles à réaliser.

Au-delà de la seule région normande, ce décret suscite des interrogations dans les régions bi- ou tri-académiques, qui se sont rapidement senties concernées par un éventuel « parallélisme des formes », inquiétant les équipes sur leur devenir et instaurant une défiance regrettable qui a pu freiner les projets de cohésion régionale académique les plus avancés.

2. Treize académies métropolitaines

À l'issue de ses travaux, la mission a acquis la conviction que l'organisation des services déconcentrés du ministère de l'éducation nationale et du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation doit être harmonisée avec celle qui découle des lois de 2015 pour l'ensemble des autres administrations.

Les régions académiques, aujourd'hui perçues comme des arrangements complexes et illisibles, ont pu permettre des rapprochements d'expertises et la constitution de réseaux métiers utiles à l'échange de bonnes pratiques. Mais en peu de temps elles ont démontré leur inefficience. La mission considère que cette étape a été utile, parce qu'elle a permis ces coopérations et, simultanément, en a mis au jour les limites : elle a ainsi convaincu de nombreux acteurs de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur de la nécessité d'une profonde remise en question des périmètres de notre administration déconcentrée, à laquelle ils n'étaient pas prêts ni disposés en 2015. Le constat est aujourd'hui indiscutable : pour être efficaces et reconnus dans des régions aux compétences et aux pouvoirs croissants, les ministères chargés de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche doivent y être représentés par une autorité unique, qui arrête les stratégies les mieux adaptées aux contextes territoriaux et pilote leur mise en œuvre vers les objectifs des politiques nationales concernées.

C'est également la seule façon de rétablir un dialogue simple et fluide avec les autres services déconcentrés de l'État en région, en particulier les préfets de région. L'argument de la gestion de proximité, mis en avant en 2015 pour justifier le maintien des anciennes académies et le compromis constitué par la création des régions académiques, ne résiste pas au constat de la complexité du dispositif mis en place et de l'exigence d'une gestion rationnelle des moyens dont disposent les services déconcentrés des ministères. Appliquée au seul domaine de la gestion, cette proximité alléguée ne paraît pas être une notion très claire ni très opérante aux yeux de la mission, ni de la majorité des personnes rencontrées, qui la considèrent plus comme un argument d'opportunité que comme une réalité qui justifierait le maintien de l'existant. La mission a cependant acquis la conviction qu'il est nécessaire d'inventer de nouveaux modes de proximité et d'accompagnement visant à rompre l'isolement plus qu'à essaimer la gestion.

La mission considère également que les nouveaux périmètres qu'elle préconise doivent s'appliquer sur tout le territoire métropolitain, y compris en région Île-de-France, en lien avec les évolutions en cours du Grand Paris.

Ce choix permettra, à l’horizon de la rentrée 2021 au plus tard, de supprimer la catégorie de région académique, qui n’a pas su trouver sa place, et de revenir à la seule catégorie d’académie, redéfinie dans les nouveaux périmètres régionaux. Cette évolution doit se faire selon des scénarios différents selon les régions académiques concernées et en tenant compte des contraintes spécifiques à chacune.

Alors que le principe même de la fusion des académies ne pose pas question s’agissant de régions académiques dont les territoires et les masses sont comparables à ceux d’académies déjà existantes, les conditions de sa faisabilité doivent être précisées dans le cas de cinq régions les plus importantes en superficie ou en masse (Nouvelle-Aquitaine, Occitanie, Auvergne-Rhône-Alpes, Grand Est et Île-de-France). Les organisations nouvelles doivent permettre de mettre en œuvre de nouvelles modalités de pilotage et d’accompagnement de proximité et de mieux lutter contre le sentiment d’isolement déjà ressenti dans les territoires les plus retirés.

La mission se doit de signaler les observations de la Cour des comptes préconisant une nouvelle réflexion sur le choix du siège des futures académies pour les mettre en cohérence avec les sièges des préfetures de région, afin de fluidifier et de simplifier les relations du recteur avec les autorités régionales et les autres autorités de l’État en région.

La mise en place de ces nouvelles académies emportera des conséquences sur leur organisation interne, aussi bien au niveau de la gouvernance académique qu’à celui des niveaux départemental et infradépartemental ou des relations avec les établissements d’enseignement supérieur ou les organismes de recherche implantés en région.

Les relations de ces nouvelles académies avec l’administration centrale devront être également revues afin de doter les services déconcentrés de compétences – et de responsabilités – effectives en matière financière et de gestion de la ressource humaine qui leur permettront de relever les nouveaux défis qui s’offrent pour la mise en œuvre des politiques publiques au niveau régional.

2.1. De treize régions académiques à treize académies : les scénarios d’évolution

La diversité des contextes des neuf régions pluri-académiques appelle des scénarios d’évolution différents : chaque région académique devra construire, sous l’autorité unique du recteur de région académique, un projet de fusion dont les échéances et les modes d’organisation pourront varier selon les cas, sans jamais remettre en cause l’objectif de fusion effective au plus tard pour la rentrée scolaire et universitaire 2021.

Les neuf régions pluri-académiques actuelles présentent des contextes variables en fonction de leur masse et de leur superficie.

Trois catégories de région académique peuvent ainsi être distinguées :

- les régions académiques comparables aux académies existantes ;
- les régions académiques présentant les superficies et les populations scolaire et étudiante les plus importantes ;
- la région académique Île-de-France, dans le contexte du Grand Paris.

2.1.1. Les régions académiques comparables aux académies existantes

Il s'agit des régions académiques Bourgogne-Franche-Comté, Hauts-de-France, Normandie et Provence-Alpes-Côte d'Azur. Ces quatre régions académiques comptent un nombre de départements limité : cinq dans les Hauts-de-France et en Normandie, six en Provence-Alpes-Côte d'Azur et huit en Bourgogne-Franche-Comté, ce qui les rend comparables à l'actuelle région mono-académique d'Orléans-Tours, qui comporte six départements. De plus, la région académique la plus vaste de ce groupe et qui compte le plus de départements (Bourgogne-Franche-Comté) est aussi celle qui compte le moins d'élèves : environ 265 000 à la dernière rentrée scolaire. Ce chiffre est largement inférieur à celui des élèves inscrits dans les régions mono-académiques de Nantes et de Rennes. À l'inverse, la région académique des Hauts-de-France comprend l'académie de Lille, qui accueille la troisième population scolaire de la métropole avec environ 460 000 élèves, mais elle se déploie sur une superficie faible de 31 913 km², soit à peine plus que les régions de Provence-Alpes-Côte d'Azur et Normandie et moins que les régions mono-académiques d'Orléans-Tours et Nantes.

Dans toutes ces régions, la fusion des académies avait déjà été envisagée lors de la préparation du décret du 10 décembre 2015 ; elle avait alors provoqué des réactions hostiles de certains personnels et d'élus locaux. Aujourd'hui, même si certaines postures peuvent être inchangées, la mission constate que, surtout depuis la parution du décret du 2 novembre 2017 qui charge le recteur de la région académique de Normandie, recteur de l'académie de Caen d'administrer l'académie de Rouen, la grande majorité des acteurs de ces régions académiques ont admis l'idée que les académies auxquelles ils appartiennent sont appelées à fusionner à brève échéance. Les préoccupations des personnels se situent davantage maintenant sur les conditions et les conséquences de cette fusion que sur son principe. Il paraît nécessaire de sortir au plus vite de l'incertitude pour entrer dans une phase de dialogue social concret.

La mission suggère donc de retenir le principe de ces quatre fusions et de confier aux recteurs de ces régions académiques l'élaboration d'un projet de fusion à remettre à la fin de l'année 2018, pour une mise en œuvre progressive en 2019 et 2020. Il ne s'agit, ni plus ni moins, que de reproduire à l'échelon régional l'organisation académique actuelle sur la base d'un réaménagement des services académiques dans leurs sites respectifs confirmés. Dans l'esprit de la mission, l'organisation future de ces quatre entités ne nécessite pas un renforcement du haut encadrement auprès du recteur. La question de la création éventuelle de postes de vice-chancelier des universités ou de recteur, adjoint au recteur d'académie ou de directeur d'académie, qui n'existent pas aujourd'hui dans les régions mono-académiques comparables ne s'y pose pas.

2.1.2. Les quatre régions académiques les plus étendues

Il s'agit des régions académiques d'Auvergne-Rhône-Alpes, du Grand Est, de Nouvelle-Aquitaine et d'Occitanie. Elles recouvrent des superficies qui vont de 57 000 km² (Grand Est) à plus de 84 000 km² (Nouvelle-Aquitaine), comportent au moins dix départements (Grand Est) et peuvent en atteindre douze (Auvergne-Rhône-Alpes et Nouvelle-Aquitaine) voire treize (Occitanie). Elles regroupent aussi des populations scolaires de plus de 500 000 élèves chacune.

Les configurations spécifiques à ces régions académiques ne doivent pas remettre en question le principe de fusion déjà exposé plus haut. Mais la mise en œuvre de ce principe implique la conception de nouveaux modes de gouvernance pour maintenir ou renforcer, dans le nouveau cadre, le fonctionnement et la qualité de suivi indispensables. Les scénarios d'évolution possibles sont

différents selon les régions académiques. Comme dans les autres cas, les recteurs de région académiques devront être rapidement missionnés pour l'élaboration d'un projet de fusion et d'organisation régionale à remettre à la fin de l'année 2018 ou au début de l'année 2019 pour une mise en œuvre progressive à la rentrée 2020.

Dans ces quatre cas, s'agissant de territoires où l'enseignement supérieur est particulièrement dense, la mission estime hautement souhaitable que soit placé, auprès de chacun des recteurs de ces nouvelles académies, un vice-chancelier des universités, qui pourrait avoir rang de recteur, adjoint au recteur de l'académie. En effet, les compétences grandissantes des recteurs dans ce domaine, le dialogue renforcé avec les établissements d'enseignement supérieur, la montée en charge significative de l'accompagnement du post-bac et la présence de plus en plus marquée des collectivités régionales dans l'enseignement supérieur et la recherche appellent auprès de chaque recteur de ces vastes régions une expertise et une disponibilité garanties dans ces domaines.

S'agissant du domaine de l'enseignement scolaire, il apparaît utile à la mission, en particulier dans les régions les plus étendues, de permettre au recteur de région académique, s'il le souhaite, de désigner à ses côtés un adjoint chargé de l'enseignement scolaire, qui pourrait être, sans que les deux options soient nécessairement identiques partout, soit un recteur, adjoint au recteur d'académie, soit un directeur d'académie, sur le modèle de l'actuel directeur de l'académie de Paris.

S'agissant des régions académiques Occitanie et Grand Est, la mission attire une fois de plus l'attention sur les difficultés liées à l'éloignement du siège de la future académie et des capitales régionales. Ces situations ne peuvent qu'accentuer les difficultés aujourd'hui rencontrées pour instaurer un dialogue de qualité du recteur – et de ses proches collaborateurs – avec les autorités régionales, et complexifier encore les modes de fonctionnement académiques. La solution retenue devra prendre en compte ces difficultés d'autant qu'en Occitanie les deux académies actuelles sont d'un poids comparable.

L'objection principale que l'on peut formuler à l'encontre d'une fusion au sein de ces régions académiques repose sur la difficulté à garantir une proximité indispensable aux accompagnements locaux dans ces territoires très étendus.

La mission a conscience de cet impératif, en particulier dans deux types d'accompagnement : l'accompagnement pédagogique des équipes et l'accompagnement individuel des personnels. Ces deux domaines doivent être des sujets prioritaires de réflexion et d'innovation, et l'objet de véritables plans d'action – de la part de l'administration centrale comme des services déconcentrés – destinés à garantir, au plus près des équipes et des personnels, une présence experte et réactive en tous points du territoire. La mission souligne, à cet égard, que le rapprochement des corps d'inspection du premier et du second degré permettrait une territorialisation efficace de leur soutien dans les bassins, auprès des écoles et des établissements. Elle juge également indispensable le développement d'une expertise rapprochée pour l'accompagnement et le conseil individuel en ressources humaines, dont l'approche est encore trop souvent limitée à des aspects purement gestionnaires ou statutaires.

2.1.3. La particularité de la région Île-de-France

La région Île-de-France constitue, à elle seule, une catégorie particulière en raison de la masse d'élèves et d'étudiants qu'elle accueille (et non pas de sa superficie, qui en fait la douzième des treize

régions métropolitaines). La mission remet ses conclusions alors que les décisions gouvernementales sur l'avenir du Grand Paris, qui dessineront les nouvelles configurations de la région capitale, ne sont pas encore connues. Mais il est acquis que les hypothèses actuellement à l'étude auront un impact fort sur les trois académies qui la composent aujourd'hui, et leur organisation actuelle. Il apparaît donc indispensable à la mission, sans attendre ces décisions, de faire évoluer les périmètres académiques vers un dispositif qui soit susceptible de s'adapter au scénario, quel qu'il soit, qui sera retenu pour le Grand Paris, et soit à la fois cohérent et utile à l'équilibre de territoires très denses et à la mobilité de leurs populations.

La mission considère que la première étape à franchir est le regroupement sous l'autorité du recteur de l'académie de Paris, recteur de la région académique d'Île-de-France, de l'ensemble des compétences actuellement exercées par les trois recteurs en matière d'enseignement supérieur. L'enseignement supérieur en Île-de-France ne doit plus connaître de barrières factices liées aux frontières des trois académies pour permettre une affectation plus fluide des étudiants et pour harmoniser l'offre de formation post-bac en lycée dans ce qui est la première région d'enseignement supérieur et de recherche européenne.

Par ailleurs, les projets de Saclay et Condorcet doivent être suivis au niveau régional, en cohérence avec les autres autorités que sont le préfet de région et le président du conseil régional. La mission propose donc que, dès cette phase intermédiaire, le recteur de l'académie de Paris devienne chancelier des universités de Paris et d'Île-de-France et s'appuie sur son adjoint actuel, le vice-chancelier des universités de Paris, qui deviendrait vice-chancelier des universités de Paris et d'Île-de-France et pourrait avoir rang de recteur, adjoint au recteur d'académie. À défaut, il conviendrait d'élaborer un véritable statut pour lui et les vice-chanceliers dont la mission propose la création dans certaines régions académiques.

L'organisation de l'enseignement scolaire dans la région Île-de-France dépendra pour partie de la définition de la métropole du Grand Paris. Selon la configuration choisie²⁸, le recteur de la future académie de Paris-Île-de-France pourra prévoir de s'appuyer sur deux à trois adjoints, territorialisés ou non, qui pourraient être directeurs d'académie ou recteurs adjoints. La mission recommande que le recteur de la région académique soit, comme ses collègues, chargé d'élaborer un projet de fusion dont le calendrier pourra différer des autres régions académiques en fonction des annonces liées au Grand Paris, mais sans remettre en question le principe de la fusion. Dans tous les cas, il est clair que la chaîne administrative, et plus particulièrement les organisations de gestion, devront faire l'objet d'approches spécifiques, au vu des grands nombres de personnels gérés. Ici plus encore qu'ailleurs, l'encadrement et les métiers administratifs devront faire l'objet d'organisation, de soutien et d'accompagnement particulier tout au long de l'élaboration et de la mise en œuvre du rapprochement des trois académies.

Si la création de la métropole du Grand Paris entraîne la disparition des départements des Hauts-de-Seine, de Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne, le recteur de la future académie de Paris-Île-de-France pourrait s'appuyer sur deux adjoints, l'un compétent pour le Grand Paris et l'autre pour les autres départements d'Île-de-France, à la coloration plus rurale. Si le Grand Paris devait recouvrir l'ensemble de la région Île-de-France, le recteur pourrait s'appuyer sur deux adjoints dont les champs de compétence pourraient recouvrir les actuelles académies de Créteil et de

²⁸ Deux scénarios paraissent aujourd'hui envisagés : un Grand Paris limité à la ville de Paris et aux départements voisins, ou un Grand Paris équivalent à la région Île-de-France.

Versailles, la ville de Paris conservant pour sa part le directeur académique dont elle dispose déjà. La mission recommande, quel que soit le scénario retenu, que les deux ou trois adjoints du recteur aient le même statut, qu'il s'agisse de celui de recteur, adjoint au recteur d'académie, ou de directeur d'académie.

La nécessité de coordonner l'organisation de la gouvernance académique avec les évolutions de la structure administrative de la région et la complexité des opérations à mener justifient que la mise en place complète de la nouvelle organisation n'intervienne pas avant le début de l'année 2021.

2.2. La réorganisation des relations des académies avec les structures et établissements du monde éducatif

Les projets de réorganisation élaborés par les recteurs de région académique devront prendre en compte trois éléments fondamentaux : une restructuration des services académiques, une évolution de l'organisation territoriale du système éducatif et un changement des relations avec les structures de l'enseignement supérieur.

Le décret n° 2012-16 du 5 janvier 2012 relatif à l'organisation académique prend ici tout son sens : chaque recteur de région académique devra élaborer son projet dans ce cadre, qui lui permettra de proposer les organisations les mieux à même de répondre aux exigences et aux contextes du territoire dont il a la charge. La mission souhaite cependant émettre quelques propositions et préconisations qui pourraient être retenues dans les situations les plus complexes.

Dans tous les cas de figure, il apparaît opportun de préserver un aménagement du territoire qui permette de garantir une information régulière et rapide du pilotage académique, une gestion sécurisée des dossiers, un accompagnement pédagogique et de ressources humaines de proximité et la qualité des relations avec les usagers.

2.2.1. De nouveaux services académiques et de nouveaux métiers

L'organisation administrative de ces nouvelles académies devra répondre à la fois aux exigences imposées par les impératifs de gestion de masse mais aussi à celles liées aux nouveaux accompagnements de proximité des ressources humaines. Il est par ailleurs essentiel de viser à conforter, dans tous les cas, les organisations relatives à la montée en charge des dossiers de l'enseignement supérieur et de la recherche, ainsi qu'aux relations partenariales avec l'ensemble des collectivités, sans oublier le renforcement essentiel de la fonction juridique dans ces services.

Ces différents aspects appellent plusieurs préconisations en la matière. Les nouvelles académies devront gérer des effectifs d'élèves et de personnels importants (plus de deux millions d'élèves dans la future académie de Paris-Île-de-France), sur des territoires élargis.

Il faudra donc développer les démarches de maîtrise des risques, et de contrôle de gestion en renforçant les équipes en charge de ces domaines. **Il importe également de souligner que les modifications de gouvernance ici proposées ne doivent en aucun cas remettre en question la présence de l'État dans les territoires, en particulier pour les plus isolés. Les évolutions envisagées devront veiller à préserver le maintien de services académiques de proximité dans les domaines qui l'exigent.**

Tout d'abord, à l'instar des préfectures, les rectorats des nouvelles académies pourront se doter d'un secrétariat général adjoint pour les partenariats régionaux, missionné pour coordonner les relations avec les autorités régionales dans les domaines de partage de compétences ou de politiques interministérielles.

De la même façon, les académies issues de ces fusions devront se doter d'un pôle d'enseignement supérieur conforté, au-delà des SIASUP existants, qui permettra au recteur chancelier (et au vice-chancelier dans les académies qui se doteront d'un tel adjoint) de suivre le fonctionnement administratif, budgétaire et financier des universités de l'académie, d'instaurer un véritable dialogue avec elles et de prendre les décisions qui lui sont confiées par la loi et les textes réglementaires. Cette évolution nécessitera une montée en compétence des personnels affectés à ces tâches que les plus récentes évolutions législatives, comme la loi « orientation et réussite des étudiants », et réglementaires vont accroître. La mission fait le constat que, jusqu'à présent, les divisions de l'enseignement supérieur des rectorats n'ont pas été toujours et partout les plus attractives au sein des services déconcentrés, dans la mesure où les missions confiées à l'égard des établissements d'enseignement supérieur restaient limitées. Il faut toutefois souligner que les choses ont commencé à évoluer avec la création des services interacadémiques du supérieur (SIASUP). Ces pôles redimensionnés seraient dirigés par un administratif de haut niveau aurait rang de secrétaire général adjoint.

Les actuels services des affaires régionales (SAR) et SIASUP, créés à l'occasion du décret du 10 décembre 2015, pourront servir de base à ces nouveaux services, mais il conviendra de les développer fortement et de donner une place éminente à leurs responsables au sein de la structure académique. En effet, si dans certaines académies, l'actuel responsable du SAR a rang de secrétaire général adjoint, dans d'autres académies, le responsable du même service est un cadre de catégorie B, ce qui ne correspond pas à la dimension qu'il convient de prévoir pour ces missions. Dans les nouvelles académies, ces deux services devront jouer un rôle fondamental au sein des structures académiques au côté des structures plus traditionnelles. Il paraît donc indispensable qu'elles soient chacune dirigées par un responsable administratif de haut niveau qui aurait rang de secrétaire général adjoint.

Les fusions proposées ne sauraient se solder par la disparition pure et simple des rectorats des académies appelées à disparaître. Le redécoupage académique représente aujourd'hui une opportunité pour repenser un aménagement permettant une présence sur l'ensemble des territoires et qui permette de reconfigurer la chaîne du pilotage académique, de recomposer les plateformes de gestion, mais surtout de maintenir ou de créer dans toutes les anciennes capitales académiques les services de proximité toujours indispensables. À cet égard, les projets de réorganisation devront différencier les modes d'organisation des services qui ne nécessitent pas de proximité particulière (statistiques et programmation, examens et concours, gestion de masse...) de ceux qui doivent maintenir les interfaces et dialogues avec les écoles, les établissements, les personnels et les usagers.

L'ensemble de ces transformations nécessitera une montée en compétence forte des personnels des rectorats, à la fois pour le haut encadrement, qu'il s'agisse des personnels en charge des affaires régionales ou de l'enseignement supérieur et de la recherche comme de ceux qui seront chargés d'animer des services de proximité, et pour l'ensemble des personnels qui devront traiter des nombres plus importants d'élèves, de personnels ou d'établissements.

2.2.2. L'organisation des relations avec les structures qui traitent de l'enseignement scolaire

Traditionnellement, les académies sont organisées autour de directions des services départementaux de l'éducation nationale (DSDEN) qui correspondent chacune à un département et sont dirigées par un inspecteur d'académie, directeur académique des services de l'éducation nationale (DASEN). Au niveau infradépartemental, les circonscriptions sont pilotées par des inspecteurs de l'éducation nationale qui assurent le dialogue local avec les partenaires locaux et l'accompagnement des écoles qui ne disposent pas de personnalité juridique, tandis que les établissements publics locaux d'enseignement (EPL) constituent l'échelon premier s'agissant du second degré.

Ce système est aujourd'hui remis en cause par les évolutions qui marquent les territoires ruraux et urbains.

Le redécoupage des périmètres académiques remet en question les organisations départementales et infra-départementales, qui devront répondre à la nécessité de **construire une chaîne de pilotage et de conseil continue, solidaire et réactive, autour du recteur de la nouvelle académie.**

Dans cet esprit la mission recommande le maintien des services déconcentrés des actuelles circonscriptions académiques, pour assurer un niveau de gestion – si nécessaire spécialisé – et de régulation adapté au maillage resserré de nos organisations, mais aussi pour garantir le lien avec les fonctions d'accompagnement de proximité des équipes locales.

Au niveau départemental, le principe d'organisation « un département – un IA-DASEN » pourrait évoluer. Si, pour des raisons symboliques et politiques qu'il n'est pas nécessaire de développer, il paraît difficile, dans la mesure où chaque département demeure une circonscription administrative de l'État, de créer une inspection académique unique pour deux départements, la mission recommande, partout où les recteurs des nouvelles académies le proposeront et, dans un premier temps, sous forme d'expérimentation, de nommer le même inspecteur d'académie directeur académique des services de l'éducation nationale de deux départements, quand les effectifs d'élèves concernés ou la taille de ces départements le justifient. L'exemple des modes de fonctionnement adoptés dans le Rhône avec la métropole de Lyon démontre que ce type d'expérimentation peut être mené dans d'autres contextes comparables.

Un tel dispositif avait été proposé pour les départements des Alpes de Haute-Provence et des Hautes-Alpes. Ces deux inspections académiques pèsent chacune moins de 5 % de l'académie d'Aix-Marseille et ont en commun les problèmes de la ruralité. À l'époque, le projet du recteur de regrouper le pilotage des deux DSDEN alpines sous l'autorité d'un seul directeur académique des services de l'éducation nationale et d'un seul secrétaire général, tout en maintenant les deux sites et en les spécialisant, n'avait pu voir le jour. La mission estime toutefois qu'une expérimentation de ce type devrait être lancée. Elle y voit la possibilité d'une meilleure utilisation des moyens mis à la disposition de l'éducation nationale, en particulier dans les nouvelles académies de grande taille qui verront le jour avec la réorganisation proposée. Les recteurs pourraient être encouragés à proposer des évolutions de ce type, avec le soutien des autorités ministérielles.

Pour emporter la conviction, une telle évolution doit nécessairement être la traduction d'un projet qui contribue à la redynamisation des territoires concernés, et non au retrait de l'État. L'évolution raisonnée du principe « un département, un IA-DASEN » pourrait permettre au recteur d'académie de confier des missions transversales, au niveau académique, à des IA-DASEN qui n'auraient plus de

lien fixe avec un territoire départemental et pourraient intervenir sur l'ensemble du territoire académique dans le cadre de missions qui leur seraient confiées par le recteur : l'éducation prioritaire, le décrochage scolaire ou l'illettrisme sont typiquement des thèmes qui pourraient leur revenir dans ce cadre. La mission pense qu'il faudra encourager les recteurs à présenter des propositions innovantes et diversifiées dans ce domaine. Cette évolution pourrait être l'occasion de conforter le pilotage pédagogique assumé par des IA-DASEN aujourd'hui accaparés par leurs fonctions administratives de gestion d'un département.

Par ailleurs, à l'intérieur des départements, la carte des circonscriptions du premier degré devra faire l'objet d'un réexamen généralisé. Cette carte paraît aujourd'hui largement obsolète et marquée par un déséquilibre important entre les circonscriptions urbaines et rurales, en particulier au niveau de l'éducation prioritaire. Il semble donc nécessaire d'engager un véritable travail de révision de la carte des quelque 1 200 circonscriptions de métropole pour équilibrer les charges confiées aux IEN. Pour éviter le risque, aujourd'hui existant, de rigidifier le fonctionnement des circonscriptions, cette révision devrait être accompagnée, dans l'esprit de la mission, de la mise en place d'une mobilité obligatoire pour les IEN du premier degré, comme pour l'ensemble des corps d'inspection, conformément à l'esprit général des dernières évolutions statutaires pour les autres corps d'encadrement.

Au-delà de ce travail de révision de la carte, la mission considère que les recteurs doivent se saisir des opportunités données par le décret de janvier 2012 pour expérimenter de nouvelles formes d'organisation territoriale infra-académique. Plusieurs recteurs ont déjà engagé des expériences de constitutions de bassins d'éducation ou de réseaux qui peuvent regrouper des écoles, des collèges et des lycées selon des périmètres variables avec lesquels ils souhaitent travailler en-dehors des structures administratives traditionnelles : de telles initiatives doivent être encouragées puis évaluées.

Enfin, la mission rappelle, comme plusieurs rapports l'ont fait avant elle, que dans un tel contexte il est aujourd'hui urgent d'aborder la question du statut des écoles – et de leurs directeurs –, en la rapprochant de celle de la cartographie des circonscriptions, des EPCI ou de l'école du socle. C'est à cette condition que les réorganisations infra-départementales pourront véritablement porter les innovations nécessaires aux premières années de scolarisation de nos élèves.

2.2.3. L'organisation des relations avec les structures qui traitent de l'enseignement supérieur

Dans leur grande majorité, les personnes entendues par la mission estiment que la compétence des recteurs en matière d'enseignement supérieur doit désormais s'exercer au niveau des nouvelles régions. **La mission partage cet avis et considère que, dès la phase de transition qui sera développée ci-dessous, la responsabilité en matière d'enseignement supérieur doit être transférée par décret au seul recteur de région académique, sans attendre la création des nouvelles académies.** Cette évolution permettra un dialogue plus simple avec les regroupements universitaires qui se sont mis ou se mettent en place, en particulier dans le cas où un dialogue de gestion, relatif à l'allocation des moyens du programme 150, serait instauré au niveau du recteur de région académique.

Ce transfert doit s'accompagner d'une réflexion sur le rôle et le positionnement des directeurs régionaux de la recherche et de la technologie (DRRT), actuellement régis par le décret n° 2009-589 du 25 mai 2009, modifié par le décret n° 2015-1834 du 30 décembre 2015 destiné à tenir compte des

évolutions de la nouvelle carte des régions. En effet, les DRRT sont aujourd'hui « alignés » sur la carte des nouvelles régions, siégeant dans la capitale régionale, avec parfois des adjoints positionnés dans les sièges de région académique. Cette organisation, originale par rapport à l'organisation retenue pour les services déconcentrés des ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, est liée au double rattachement des DRRT au préfet de région et au recteur de région académique ou, plus exactement, au secrétaire général pour les affaires régionales, sous l'autorité duquel il est placé aux termes des dispositions de l'article 2 du décret du 30 décembre 2015, et au recteur de région académique dont il est le « conseiller » aux termes de l'article 3 du même décret. Ce dispositif place un fonctionnaire dépendant du ministre chargé de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation sous l'autorité de l'adjoint du préfet pour les affaires régionales plutôt que sous celle du recteur, représentant direct du ministre dans la région. La majorité des recteurs rencontrés se plaignent de cette organisation qui les prive, en pratique, d'un conseiller au rôle pourtant essentiel à l'accomplissement des missions qui leur sont dévolues en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation. À l'inverse, la DGRI se satisfait de l'organisation de ce réseau qu'elle pilote très directement et qui assure la liaison entre la recherche et l'entreprise.

La mission estime, pour sa part, qu'il est difficile d'obtenir un fonctionnement efficient d'une structure qui est censée travailler pour deux autorités distinctes. **Il lui paraît donc nécessaire que le DRRT soit clairement placé sous l'autorité du recteur d'académie, en particulier dans les régions qui se doteront d'un vice-chancelier des universités, même si son statut devra prévoir un lien particulier avec les services de la préfecture de région.** Mais il convient d'instaurer l'autorité hiérarchique du recteur pour renforcer la cohérence en région de la représentation du ministère chargé de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Par ailleurs la mission estime possible la fusion des fonctions de DRRT et de vice chancelier, quand le recteur le souhaitera, afin d'assurer l'unité dans l'exercice des compétences relatives à l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation.

La réflexion devra également porter sur les centres régionaux des œuvres universitaires et scolaires (CROUS) qui, dans le cadre du CNOUS, ont déjà entamé des opérations de fusion dans les régions académiques de Bourgogne-Franche-Comté et Normandie. Ces opérations devront être menées à bien et poursuivies au fur et à mesure de la mise en place des nouvelles académies.

Par ailleurs, la réflexion devra aussi concerner le réseau des écoles supérieures du professorat et de l'éducation (ESPE) qui pourrait évoluer pour s'aligner sur le territoire des nouvelles académies. Les textes actuellement en vigueur n'imposent pas une adéquation stricte entre une ESPE et une académie, qui serait d'ailleurs particulièrement difficile dans certains cas, mais les recteurs et les universités concernées pourraient parfois y trouver un intérêt. À défaut d'une telle décision, il faudra mettre en place les textes qui régiront les rapports de chaque ESPE avec les nouvelles académies.

Enfin, le fait de confier les fonctions de chancelier des universités au seul recteur de région académique, dès la phase transitoire, devrait être l'occasion du supprimer simultanément les établissements publics administratifs que sont les chancelleries des académies désormais dépourvues d'un chancelier. Les fonctions d'administration et de gestion jouées par ces chancelleries seraient transférées sur les services académiques concernés. Dans un deuxième temps, et dans le cadre des projets qu'ils auront pour mission de préparer, il appartiendra aux recteurs de région pluri académique de proposer ou non le maintien ou la suppression des chancelleries. La mission estime qu'une réflexion identique pourrait être conduite par les recteurs de région mono-académique. Pour

sa part, la mission considère que les missions actuellement conduites par ces EPA ne justifieraient, au terme de ce processus, que le maintien de la chancellerie des universités de Paris, qui deviendrait la chancellerie des universités de Paris et d'Île-de-France, et de la chancellerie des universités de Toulouse, en raison de l'importance de leur patrimoine immobilier ainsi, dans le cas parisien, que de l'importance de son patrimoine mobilier et artistique et de la diversité de ses missions.

2.3. Les rapports des nouvelles académies avec l'administration centrale

Telle que préconisée par la mission, la nouvelle carte des académies vise treize académies métropolitaines auxquelles s'ajoutent les quatre académies d'outre-mer. Cette nouvelle configuration définit des territoires importants en masse et en superficie, qui impose une responsabilisation accrue de leurs responsables, une réactivité de leurs services, et une nouvelle vague de déconcentration vers les académies sur le plan budgétaire comme sur le plan administratif.

2.3.1. L'évolution de la gestion des budgets opérationnels de programme académiques (BOPA)

La première mesure à prendre dans ce domaine, dès qu'elle sera techniquement possible, consiste à déléguer aux actuels recteurs de régions académiques les emplois et les crédits de chacun des programmes qui sont gérés dans le cadre de l'enseignement scolaire : 139 (enseignement privé) 140 (premier degré), 141 (second degré), 214 (soutien) et 230 (vie de l'élève). Cette condition est indispensable à la construction d'une politique régionale et au positionnement d'un recteur de région qui sera responsable du projet de fusion et des conditions de sa mise en œuvre. Le recteur de région académique devient ainsi le garant de la cohérence des organisations et de la performance de l'ensemble d'un territoire dont il devra rapprocher les stratégies jusqu'à leur fusion complète.

En ce qui concerne le programme 150 (enseignement supérieur) la mise en place d'un dialogue de gestion entre le recteur de région académique et les universités de son ressort nécessitera que l'affectation des moyens délégués aux établissements d'enseignement supérieur soit effectuée par le recteur et non plus par l'administration centrale.

Aussi longtemps que le recteur de région académique ne disposera pas de la possibilité de répartir les délégations de crédits et d'affecter les moyens en fonction des décisions prises en comité régional académique, il ne pourra ni construire ni mettre en œuvre une véritable politique régionale académique.

La mission juge indispensable, au regard de cette logique de responsabilisation des recteurs, de procéder à des délégations de budgets au seul niveau de la région académique. Cette mesure marquerait une rupture avec la situation présente, qui voit l'administration centrale conserver le contrôle de la gestion des BOPA et ne laisser pratiquement aucune autonomie aux académies, contrairement à l'objectif recherché à l'origine de la loi organique relative aux lois de finance (LOLF).

Dans un second temps, il sera utile de réfléchir à la mise en place d'un budget régional unique alors qu'aujourd'hui les crédits sont délégués selon une répartition entre les programmes rappelés ci-dessus. Les académies doivent disposer d'un budget global qui leur permettrait d'utiliser leurs crédits d'une manière optimale en fonction de leurs spécificités et de parvenir à la meilleure adéquation possible entre leurs besoins et leurs financements.

Par ailleurs, la mission souligne l'inadéquation de la structure budgétaire actuelle avec des politiques éducatives qui scindent en deux temps le parcours actuel des élèves entre l'école du socle et le parcours vers le post-bac, plus communément appelé « moins trois / plus trois ». La responsabilisation budgétaire des recteurs, actuellement limitée à une approche technique de chacun des BOP délégués, devrait être celle d'un budget global délégué au niveau académique régional et réparti en fonction des besoins territoriaux. Actuellement, l'inexistence de fongibilité entre les lignes d'un budget ou entre les budgets d'une académie, limite voire interdit au recteur toute innovation dans ses modes de pilotage ; elle multiplie les coûts de gestion, déresponsabilise l'encadrement académique et conforte des fins d'exercice difficiles, avec des redéploiements budgétaires nationaux effectués dans l'urgence. Un budget unique aurait l'avantage de permettre une stratégie régionale responsable et de donner une plus grande souplesse de gestion.

2.3.2. L'évolution de la gestion des ressources humaines

Même s'il ne s'agit pas là du point central du présent rapport, il est clair que la nouvelle organisation territoriale repose la question de la déconcentration de la gestion des ressources humaines dans des termes nouveaux. Au terme du processus que la mission préconise, les recteurs devront voir renforcer leurs compétences en matière de gestion de personnels avec la déconcentration au niveau académique de tous les actes de gestion, ce qui permettra à l'administration centrale de se consacrer exclusivement à ses tâches de conception, pilotage et régulation des politiques publiques, comme y invite le décret du 7 mai 2015 portant charte de la déconcentration.

S'agissant des mouvements nationaux, la mission suggère, dans un premier temps, de ne pas remettre en question les circonscriptions académiques actuelles pour l'affectation des personnels. Cette situation devrait perdurer dans le cas des nouvelles académies les plus vastes (Nouvelle-Aquitaine, Occitanie, Auvergne-Rhône-Alpes, Grand Est), chacune représentant plus de 10 % du territoire métropolitain, voire Bourgogne-Franche-Comté au vu de sa configuration particulière). Cependant, dans les situations où les nouveaux périmètres académiques définissent des territoires dont la superficie est inférieure à des académies actuellement existantes, la mission propose que les mouvements nationaux les intègre progressivement comme des territoires académiques normaux, sans considération particulière des anciennes circonscriptions.

Dans tous les cas, les anciennes circonscriptions pourront à terme être référencées dans le cadre des règles des mouvements académiques.

Une concertation avec les représentants des personnels devrait permettre de distinguer les étapes à franchir, en fonction des contextes locaux et des capacités des systèmes d'information à intégrer les évolutions territoriales envisagées.

De même, la question des concours à recrutement académique devra faire l'objet d'une nouvelle réflexion à la lumière de la création de ces nouvelles académies.

2.4. La nécessité d'une transition

La mission propose que l'ensemble de ces modifications intervienne avant le 1^{er} janvier 2021 selon une méthode qui permette une concertation avec l'ensemble des partenaires concernés. Le rythme et le calendrier de ces évolutions devront correspondre aux spécificités de chacune des académies

concernées, mais des étapes obligatoires doivent être franchies :

- **une annonce ministérielle immédiate de l'objectif** de parvenir à la création, au plus tard à la fin 2021, de treize nouvelles académies métropolitaines en lieu et place des treize régions académiques actuelles ; **le décret du 10 décembre 2015 devra être modifié immédiatement pour donner un pouvoir hiérarchique au recteur de région à l'égard des autres recteurs de la région académique. C'est une mesure indispensable pour enclencher le processus de fusion ;**
- **la désignation, avant la fin de la présente année scolaire, des treize recteurs de région académique** préfigureurs chargés de préparer, selon les modalités de leur choix et en respectant un dialogue social fort, les projets de fusions des académies de leur région. Ils devront, selon les cas précisés plus haut, présenter leurs projets au plus tard au début de l'année 2019. Une fois validées par les autorités ministérielles, ces fusions devront entrer en vigueur au plus tard au 1^{er} janvier 2020 à l'exception de l'Île-de-France qui pourra n'intervenir qu'au 1^{er} janvier 2021 en raison de la complexité particulière de l'opération liée au projet du Grand Paris ;
- **s'agissant des recteurs chanceliers des universités**, le transfert, dès la rentrée scolaire et universitaire 2018, de toutes les compétences relatives à l'enseignement supérieur au recteur de région académique qui est le mieux à même de permettre la bonne mise en œuvre des dispositions de la loi « orientation et réussite des étudiants », en lien avec les présidents d'université.

La mission préconise que le secrétariat général des deux ministères, en lien avec l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, soit chargé :

- d'assurer la préparation de l'ensemble des textes qui permettront la mise en œuvre de la nouvelle carte académique, pour l'enseignement scolaire comme pour l'enseignement supérieur ;
- d'aider les recteurs concernés à formaliser leurs projets d'évolution en tenant compte de l'ensemble des contraintes locales.

Parallèlement à la construction des projets de fusion, la mission insiste fortement sur la nécessité pour les recteurs de région académique de procéder rapidement, avec l'aide des services centraux, à une gestion prévisionnelle des emplois et compétences des cadres de la future académie, intégrant les prévisions de départ et les nouveaux profils à définir dans le cadre des organisations envisagées.

Avec ces nouvelles configurations, c'est l'ensemble des métiers de l'encadrement académique qui est touché avec une redéfinition des positionnements, missions, fonctions et responsabilités au regard des nouveaux défis à relever. La mission souhaite souligner dans ce cadre les évolutions fortes que connaîtront les métiers d'IA-DASEN, placés, au-delà des références départementales, à l'articulation entre un pilotage réactif et une proximité efficace. Cette évolution demandera sans aucun doute un accompagnement fort de l'ensemble du corps.

S'agissant de l'encadrement administratif, la mission insiste sur la nécessaire mobilité des cadres entre territoires, et entre les administrations centrale et déconcentrée. Une nouvelle culture de l'encadrement administratif doit naître de ces organisations, avec des métiers attractifs et des mobilités croissantes.

Enfin, la mission souhaite attirer l'attention sur les perspectives d'évolution forte de la fonction de recteur, en raison de l'importance encore accrue du rôle pédagogique, politique et stratégique des recteurs au sein du système éducatif. Ce constat amène à s'interroger sur les compétences attendues d'un recteur. La légitimité universitaire, intellectuelle et symbolique que confère la possession d'un doctorat d'État ou d'une habilitation à diriger des recherches semble à la mission devoir demeurer (dans les proportions fixées par les textes) un critère important, mais elle gagnerait à être renforcée, chez ses détenteurs, par des compétences supplémentaires. De la même manière, les recteurs non possesseurs de ces grades universitaires gagneraient à voir les compétences pour lesquelles ils ont été choisis renforcés par d'autres qu'ils n'auraient pas. Ces questions ne sont pas nouvelles, et des dispositifs de formation *ad hoc* ont existé ou existent aujourd'hui. Mais la mission considère qu'ils ont vocation à être élargis et renforcés en amont du processus de nomination.

Dans l'avenir encore davantage qu'aujourd'hui, les recteurs, et notamment les recteurs en charge des principales académies, devront faire la preuve de compétences multiples. Leurs fonctions éminemment stratégiques et tournées vers la bonne mise en œuvre, dans les territoires dont ils ont la charge, des politiques nationales, appellent des capacités précises et immédiatement opérationnelles. La mission juge donc particulièrement intéressante l'idée que, chaque année, les deux ministères demandent à l'École nationale d'administration d'organiser un stage ou une formation, à l'intention d'universitaires ou de représentants du haut encadrement intéressés par les fonctions de recteur ou d'autres fonctions dans l'enseignement scolaire, l'enseignement supérieur et la recherche. Ces formations en matière d'administration générale et budgétaire, de connaissance des mondes scolaires, universitaires et de recherche, de fonctionnement des organisations, de dialogue partenarial ou de communication seraient proches de ce que l'ENA organise déjà actuellement, à la demande de la conférence des présidents d'université à destination des présidents d'université nouvellement élus. Un autre mode de constitution d'un vivier pourrait consister à détacher pour une durée limitée des enseignants-chercheurs ou des administratifs de haut niveau au sein des inspections générales afin de les familiariser avec les contextes qu'ils pourraient avoir à connaître.²⁹

Dans les deux cas, et à la différence de la formation organisée par l'ENA à destination des présidents d'université nouvellement élus, le fait de suivre cette formation ne donnerait aucun droit à une nomination en qualité de recteur ou de titulaire d'une autre fonction. Mais les personnes qui suivraient cette formation pourraient ainsi se donner des compétences qu'elles n'auraient pas acquises auparavant et qui pourraient leur être utiles quelle que soit l'évolution de leur carrière future et, s'agissant des deux ministères, cette formation (qui pourrait concerner une quinzaine de personnes par an) aboutirait à la constitution d'un vivier informel dans lequel il lui serait loisible de puiser en ayant l'assurance que les personnes nommées en qualité de recteur maîtriseraient dès leur entrée en fonction les connaissances à l'exercice de leurs nouvelles fonctions.

Si les propositions ci-dessus n'étaient pas retenues, la mission recommande que, à la suite de leur nomination, la prise de fonction des nouveaux recteurs soit différée de quelques semaines durant lesquelles une formation serait organisée à leur intention. Cette solution répondrait à l'exigence de diversité des compétences mais non aux avantages liés à la constitution d'un vivier informel.

²⁹ Certains recteurs pourraient également être détachés sur de telles fonctions d'inspecteur général en service extraordinaire au moment où ils quittent leurs fonctions.

Conclusion

À l'issue des travaux qu'elle a conduits depuis le mois de novembre 2017, la mission constate que les ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation n'ont plus le choix : ils doivent aligner l'organisation de leurs services déconcentrés sur celle des autres administrations de l'État, en adaptant leurs modes de gouvernance aux fortes évolutions régionales en cours et à venir.

Une première phase transitoire, instaurée par la création des régions académiques au 1^{er} janvier 2016, a permis des avancées et a construit des rapprochements d'expertises et des collaborations utiles, mais les limites de l'exercice sont désormais atteintes, comme le constate l'ensemble des acteurs après deux années de pratique.

Il faut maintenant passer à une autre phase qui fera émerger de nouvelles académies, en phase avec les nouvelles régions, qui représentent le nouveau périmètre de l'action de l'État.

Cette nouvelle phase doit responsabiliser le niveau académique et confier aux recteurs de région académique la mission d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie adaptée aux contextes régionaux dont ils ont la responsabilité : cette nouvelle configuration doit renforcer et élever le dialogue entre les administrations centrales et les académies, dans l'enseignement scolaire comme dans l'enseignement supérieur. Elle doit aussi permettre de conforter et garantir, à tous les niveaux de pilotage, la qualité des partenariats avec les élus et les collectivités, en particulier dans les contextes de ruralité, et d'isolement ressentis dans certains territoires.

Il faut s'engager dans cette voie en ménageant un dialogue social de qualité pour résoudre au mieux les questions soulevées par ce changement. Un dialogue dont les protagonistes ont tous compris les données de cette évolution et souhaitent maintenant que la discussion s'engage sur les modalités de mise en œuvre d'une décision désormais attendue.



François WEIL



Olivier DUGRIP



Marie-Pierre LUIGI



Alain PERRITAZ

Annexes

Annexe 1 :	Lettre des ministres au vice-président du Conseil d'État	31
Annexe 2 :	Désignation d'un conseiller d'État.....	34
Annexe 3 :	Lettre de mission du recteur de la région académique Nouvelle-Aquitaine	35
Annexe 4 :	Lettre des ministres au chef de service de l'IGAENR.....	37
Annexe 5 :	Désignation des IGAENR.....	39
Annexe 6 :	Tableau comparatif chiffré des régions académiques	40
Annexe 7 :	Contribution du syndicat A&I UNSA.....	41
Annexe 8 :	Liste des personnes rencontrées.....	43

*Le Ministre de l'Éducation nationale Le Ministre de l'Enseignement supérieur
de la Recherche et de l'Innovation*

Paris, le 08 NOV 2017

Monsieur le Vice-Président,

Dans le prolongement du récent décret examiné par le Conseil d'Etat et paru ce jour au Journal Officiel, nous avons souhaité engager une réflexion approfondie sur l'organisation territoriale de nos deux départements ministériels, afin de dessiner des perspectives d'avenir qui nourriront les décisions que nous serons amenés à prendre.

Compte tenu de l'ampleur de cette question, qui suppose d'articuler les évolutions d'ensemble en cours au sein de l'Etat et la singularité des politiques publiques et des modes de structuration propres à nos deux ministères, il serait particulièrement précieux qu'un membre du Conseil d'Etat puisse participer à cette mission, à laquelle seraient également associés un recteur et deux inspecteurs généraux de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche.

Afin de vous permettre de procéder, si vous le souhaitez, à la désignation du membre du Conseil d'Etat qui pourrait être amené à contribuer à ces travaux, il nous paraît nécessaire de vous apporter les précisions suivantes sur l'objet, la méthode de travail et le calendrier de cette mission.

Partant du bilan du fonctionnement des services publics éducatifs depuis la création des régions académiques par le décret du 10 décembre 2015 et du rapport remis en 2015, il s'agira de définir les schémas d'organisation du Ministère de l'Education Nationale et du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, de l'école, l'établissement ou l'université jusqu'à l'échelon régional.

Ces schémas devront permettre :

- ✓ d'assurer la meilleure cohérence avec l'ensemble des acteurs (collectivités et services de l'Etat, y compris les D2RT) qui contribuent aux politiques menées par le Ministère de l'Education Nationale et du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation ;
- ✓ de garantir une animation de proximité des établissements scolaires et des écoles, du point de vue des enjeux éducatifs et pédagogiques de l'institution ainsi qu'une action de qualité au plus près des besoins des usagers et des personnels ;
- ✓ de faire vivre le dialogue de l'Etat avec les universités autonomes, tant sur le plan stratégique et budgétaire qu'en matière d'accès des étudiants et futurs étudiants aux formations ;

Monsieur Jean-Marc SAUVE, Vice-Président du Conseil d'Etat

.../...

- ✓ de veiller à une articulation effective des stratégies d'enseignement supérieur et de recherche au niveau déconcentré ;
- ✓ de garantir la cohérence, à l'échelle territoriale, des actions conduites à l'articulation entre enseignement secondaire et enseignement supérieur, notamment en matière d'orientation
- ✓ de s'inscrire dans une démarche de simplification et de meilleure efficience des organisations fonctionnelles et administratives.

La mission définira les scénarios d'organisation adaptés à chacune des 13 régions métropolitaines. Elle proposera un calendrier de mise en œuvre pour les différentes régions, le schéma cible de l'organisation des services publics nationaux devant être stabilisé fin 2021 au plus tard. Compte tenu de leurs spécificités, certaines régions et en particulier l'Île de France, pourront faire l'objet de réflexions plus approfondies et aboutir à des organisations adaptées aux caractéristiques du territoire. Un schéma unique pour toutes les régions n'est donc pas le seul à envisager.

Les principales problématiques que la mission abordera sont les suivantes :

- ✓ Quel rôle des différents échelons (régional, départemental, infra ?) entre pilotage et gestion de proximité, quel renforcement de la place des établissements publics locaux d'enseignement dans la nouvelle organisation et quelles modalités d'interaction avec les universités et établissements sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ?
- ✓ Quelle gouvernance selon les modèles d'organisation, en particulier en cas de fusion : évolution des fonctions et métiers du haut encadrement (recteur, secrétaire général d'académie, directeur académique des services de l'Éducation nationale), opportunité de l'identification et du renforcement des fonctions liées à l'enseignement supérieur et à la recherche, parcours et mobilités fonctionnels envisageables ?
- ✓ Quelles reconfigurations fonctionnelles (conseillers techniques, missions et délégations, services administratifs) dans le nouveau schéma ?

La mission travaillera en étroite relation avec les cabinets et le secrétariat général du ministère qui assure l'ingénierie de préparation de la nouvelle organisation territoriale (les évolutions du système d'information, la sécurisation juridique des évolutions, les instances, l'accompagnement au changement).

Elle s'appuiera également sur les observations de l'expérimentation menée en Normandie sur les analyses des correspondants académiques (inspecteurs généraux de l'éducation nationale et inspecteurs généraux de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche) concernant le bilan du fonctionnement des régions académiques.

Elle prendra en compte le contexte nouveau issu de la transformation du premier cycle de l'enseignement supérieur qui s'engagera à compter de la rentrée 2017, afin de formuler des propositions cohérentes avec celle-ci.

Le rapport présentera les modèles d'organisation territoriale permettant d'améliorer l'organisation et le fonctionnement du ministère de l'éducation nationale et du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation en région, un programme de mise en œuvre des schémas envisagés, avec une stabilisation à fin 2021, ainsi qu'une gouvernance qui donne aux différents échelons et acteurs du système éducatif toute la capacité à agir pour la réussite des élèves et des étudiants.

...

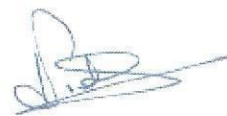
Le rapport est attendu pour fin mars 2018.

Nos deux cabinets se tiennent naturellement à votre disposition et à celle de vos collaborateurs afin de vous apporter tout éclaircissement ou précision complémentaire.

En formant le vœu que le Conseil d'Etat puisse être représenté au sein de cette mission, nous vous prions d'agréer, Monsieur le Vice-Président, l'expression de notre haute considération.



Jean-Michel BLANQUER



Frédérique VIDAL



Paris, le 06 DEC. 2017

Le vice-président

SG n° 2017- 631

Monsieur le ministre, Madame la ministre,

Par courrier en date du 8 novembre 2017, dans le prolongement du décret n° 2017-1543 du 6 novembre 2017 relatif aux attributions des recteurs de région académique, vous avez souhaité engager une réflexion approfondie sur l'organisation territoriale de vos deux départements ministériels.

Dans ce cadre, vous avez souhaité confier à un membre du Conseil d'État, une mission permettant de définir les scénarios d'organisation adaptés à chacune des 13 régions métropolitaines.

J'ai l'honneur de vous faire savoir que j'autorise M. François Weil, conseiller d'État, à vous apporter son concours, dès lors que cette activité reste compatible avec ses obligations au Conseil d'État.

Je vous prie d'agréer, monsieur le ministre, madame la ministre, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Jean-Marc Sauvé

M. Jean-Michel Blanquer
Ministre de l'éducation nationale
Mme Frédérique Vidal
Ministre de l'enseignement supérieur,
de la recherche et de l'innovation
110, rue de Grenelle
75357 Paris SP 07



*Le Ministre de l'Éducation nationale La Ministre de l'Enseignement supérieur
de la Recherche et de l'Innovation*

Paris, le

08 NOV. 2017

Monsieur le Recteur,

Nous souhaitons lancer une mission nationale composée d'un Conseiller d'Etat, d'un Recteur et de deux Inspecteurs Généraux de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche. Cette mission aura pour objectif de proposer différents scénarios possibles relatifs à l'organisation territoriale du Ministère de l'Education Nationale et du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

Partant du bilan du fonctionnement des services publics éducatifs depuis la création des régions académiques par le décret du 10 décembre 2015 et du rapport remis en 2015, il s'agira de définir les schémas d'organisation du Ministère de l'Education Nationale et du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, de l'école, l'établissement ou l'université jusqu'à l'échelon régional.

Ces schémas devront permettre :

- ✓ d'assurer la meilleure cohérence avec l'ensemble des acteurs (collectivités et services de l'Etat, y compris les D2RT) qui contribuent aux politiques menées par le Ministère de l'Education Nationale et du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation ;
- ✓ de garantir une animation de proximité des établissements scolaires et des écoles, du point de vue des enjeux éducatifs et pédagogiques de l'institution ainsi qu'une action de qualité au plus près des besoins des usagers et des personnels ;
- ✓ de faire vivre le dialogue de l'Etat avec les universités autonomes, tant sur le plan stratégique et budgétaire qu'en matière d'accès des étudiants et futurs étudiants aux formations ;
- ✓ de veiller à une articulation effective des stratégies d'enseignement supérieur et de recherche au niveau déconcentré ;
- ✓ de garantir la cohérence, à l'échelle territoriale, des actions conduites à l'articulation entre enseignement secondaire et enseignement supérieur, notamment en matière d'orientation
- ✓ de s'inscrire dans une démarche de simplification et de meilleure efficience des organisations fonctionnelles et administratives.

.../...

Monsieur Olivier DUGRIP, Recteur de la région Nouvelle Aquitaine

La mission définira les scénarios d'organisation adaptés à chacune des 13 régions métropolitaines. Elle proposera un calendrier de mise en œuvre pour les différentes régions, le schéma cible de l'organisation des services publics nationaux devant être stabilisé fin 2021 au plus tard. Compte tenu de leurs spécificités, certaines régions et en particulier l'Île de France, pourront faire l'objet de réflexions plus approfondies et aboutir à des organisations adaptées aux caractéristiques du territoire. Un schéma unique pour toutes les régions n'est donc pas le seul à envisager.

Les principales problématiques que la mission abordera sont les suivantes :

- ✓ Quel rôle des différents échelons (régional, départemental, infra ?) entre pilotage et gestion de proximité, quel renforcement de la place des établissements publics locaux d'enseignement dans la nouvelle organisation et quelles modalités d'interaction avec les universités et établissements sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ?
- ✓ Quelle gouvernance selon les modèles d'organisation, en particulier en cas de fusion : évolution des fonctions et métiers du haut encadrement (recteur, secrétaire général d'académie, directeur académique des services de l'Éducation nationale), opportunité de l'identification et du renforcement des fonctions liées à l'enseignement supérieur et à la recherche, parcours et mobilités fonctionnels envisageables ?
- ✓ Quelles reconfigurations fonctionnelles (conseillers techniques, missions et délégations, services administratifs) dans le nouveau schéma ?

La mission travaillera en étroite relation avec les cabinets et le secrétariat général du ministère qui assure l'ingénierie de préparation de la nouvelle organisation territoriale (les évolutions du système d'information, la sécurisation juridique des évolutions, les instances, l'accompagnement au changement).

Elle s'appuiera également sur les observations de l'expérimentation menée en Normandie sur les analyses des correspondants académiques (inspecteurs généraux de l'éducation nationale et inspecteurs généraux de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche) concernant le bilan du fonctionnement des régions académiques.

Elle prendra en compte le contexte nouveau issu de la transformation du premier cycle de l'enseignement supérieur qui s'engagera à compter de la rentrée 2017, afin de formuler des propositions cohérentes avec celle-ci.

Le rapport présentera les modèles d'organisation territoriale permettant d'améliorer l'organisation et le fonctionnement du ministère de l'éducation nationale et du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation en région, un programme de mise en œuvre des schémas envisagés, avec une stabilisation à fin 2021, ainsi qu'une gouvernance qui donne aux différents échelons et acteurs du système éducatif toute la capacité à agir pour la réussite des élèves et des étudiants.

Le rapport est attendu pour fin mars 2018.

En vous remerciant chaleureusement d'avoir accepté cette mission essentielle pour l'avenir de notre pays, nous vous prions de croire, Monsieur le Recteur, en l'assurance de notre considération distinguée.


Jean-Michel BLANQUER


Frédérique VIDAL



*Le Ministre de l'Éducation nationale La Ministre de l'Enseignement supérieur
de la Recherche et de l'Innovation*

Paris, le 08 NOV. 2017

Monsieur le Chef du service,

Nous souhaitons lancer une mission nationale composée d'un Conseiller d'Etat, d'un Recteur et de deux Inspecteurs Généraux de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche. Cette mission aura pour objectif de proposer différents scénarios possibles relatifs à l'organisation territoriale du Ministère de l'Éducation Nationale et du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

Partant du bilan du fonctionnement des services publics éducatifs depuis la création des régions académiques par le décret du 10 décembre 2015 et du rapport remis en 2015, il s'agira de définir les schémas d'organisation du Ministère de l'Éducation Nationale et du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, de l'école, l'établissement ou l'université jusqu'à l'échelon régional.

Ces schémas devront permettre :

- ✓ d'assurer la meilleure cohérence avec l'ensemble des acteurs (collectivités et services de l'Etat, y compris les D2RT) qui contribuent aux politiques menées par le Ministère de l'Éducation Nationale et du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation ;
- ✓ de garantir une animation de proximité des établissements scolaires et des écoles, du point de vue des enjeux éducatifs et pédagogiques de l'institution ainsi qu'une action de qualité au plus près des besoins des usagers et des personnels ;
- ✓ de faire vivre le dialogue de l'Etat avec les universités autonomes, tant sur le plan stratégique et budgétaire qu'en matière d'accès des étudiants et futurs étudiants aux formations ;
- ✓ de veiller à une articulation effective des stratégies d'enseignement supérieur et de recherche au niveau déconcentré ;
- ✓ de garantir la cohérence, à l'échelle territoriale, des actions conduites à l'articulation entre enseignement secondaire et enseignement supérieur, notamment en matière d'orientation
- ✓ de s'inscrire dans une démarche de simplification et de meilleure efficience des organisations fonctionnelles et administratives.

.../...

Monsieur Jean-Richard CYTERMANN, *Chef du service de l'Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche*

La mission définira les scénarios d'organisation adaptés à chacune des 13 régions métropolitaines. Elle proposera un calendrier de mise en œuvre pour les différentes régions, le schéma cible de l'organisation des services publics nationaux devant être stabilisé fin 2021 au plus tard. Compte tenu de leurs spécificités, certaines régions et en particulier l'Île de France, pourront faire l'objet de réflexions plus approfondies et aboutir à des organisations adaptées aux caractéristiques du territoire. Un schéma unique pour toutes les régions n'est donc pas le seul à envisager.

Les principales problématiques que la mission abordera sont les suivantes :

- ✓ Quel rôle des différents échelons (régional, départemental, infra ?) entre pilotage et gestion de proximité, quel renforcement de la place des établissements publics locaux d'enseignement dans la nouvelle organisation et quelles modalités d'interaction avec les universités et établissements sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ?
- ✓ Quelle gouvernance selon les modèles d'organisation, en particulier en cas de fusion : évolution des fonctions et métiers du haut encadrement (recteur, secrétaire général d'académie, directeur académique des services de l'Éducation nationale), opportunité de l'identification et du renforcement des fonctions liées à l'enseignement supérieur et à la recherche, parcours et mobilités fonctionnels envisageables ?
- ✓ Quelles reconfigurations fonctionnelles (conseillers techniques, missions et délégations, services administratifs) dans le nouveau schéma ?

La mission travaillera en étroite relation avec les cabinets et le secrétariat général du ministère qui assure l'ingénierie de préparation de la nouvelle organisation territoriale (les évolutions du système d'information, la sécurisation juridique des évolutions, les instances, l'accompagnement au changement).

Elle s'appuiera également sur les observations de l'expérimentation menée en Normandie sur les analyses des correspondants académiques (inspecteurs généraux de l'éducation nationale et inspecteurs généraux de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche) concernant le bilan du fonctionnement des régions académiques.

Elle prendra en compte le contexte nouveau issu de la transformation du premier cycle de l'enseignement supérieur qui s'engagera à compter de la rentrée 2017, afin de formuler des propositions cohérentes avec celle-ci.

Le rapport présentera les modèles d'organisation territoriale permettant d'améliorer l'organisation et le fonctionnement du ministère de l'éducation nationale et du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation en région, un programme de mise en œuvre des schémas envisagés, avec une stabilisation à fin 2021, ainsi qu'une gouvernance qui donne aux différents échelons et acteurs du système éducatif toute la capacité à agir pour la réussite des élèves et des étudiants.

Le rapport est attendu pour fin mars 2018.

En vous remerciant chaleureusement d'avoir accepté cette mission essentielle pour l'avenir de notre pays, nous vous prions de croire, Monsieur le Chef du service, en l'assurance de notre considération distinguée.



Jean-Michel BLANQUER



Frédérique VIDAL

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

Paris le **23 NOV. 2017**

Note

à l'attention de

Monsieur le directeur de cabinet
du ministre de l'éducation nationale

Monsieur le directeur de cabinet
de la ministre de l'enseignement supérieur,
de la recherche et de l'innovation

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

Le chef du service

n° 17.244

Objet : Organisation territoriale du MEN et du MESRI

Références : Lettre des ministres en date du 8 novembre 2017

Par lettre citée en référence, le ministre de l'éducation nationale et la ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche ont souhaité que l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche effectue, avec un conseiller d'État et un recteur d'académie, une mission portant sur des propositions de schémas d'organisation territoriale du ministère de l'éducation nationale et du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

J'ai l'honneur de vous faire connaître que j'ai désigné Mme Marie-Pierre Luigi et M. Alain Perritaz, 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

Mél.
manuele.richard
@education.gouv.fr

110 rue de Grenelle
75357 Paris SP 07



Jean-Richard CYTERMANN

CPI : Mme Christin, chef du groupe Sud-ouest
Mme Luigi, groupe Sud-ouest
M. Perritaz, chef du groupe Nord-ouest

	Nb de départ.	Superficie Km2		effectifs 1er degré public et privé		Etablissements 2nd degré public et privé		effectifs 2nd degré public et privé		enseignants 2nd degré public et privé		2nd degré public Heure/élève 2nd degré public Elèves/structure		ets d'enseignement supérieur		effectif étudiants (BTS CPEE inclus)	
LILLE	2			459 183	7%	696	6%	368 357	7%	30 331	7%	1,43	20,9			176 492	7%
AMIENS	3			204 490	3%	359	3%	167 966	3%	13 270	3%	1,39	21,5			48 099	2%
TOTAL HAUTS DE France	5	31913	6%	663673	11%	1 055	10%	536323	10%	43 601	10%	1,42	21,1	12	9%	224 591	9%
STRASBOURG	2			181 474	3%	292	3%	150 266	3%	12 024	3%	1,36	21,6		0%	78 131	3%
NANCY METZ	4			217 151	3%	426	4%	186 524	4%	15 170	4%	1,38	21,4		0%	84 398	3%
REIMS	4			130 062	2%	243	2%	107 660	2%	8 853	2%	1,40	21,2		0%	44 298	2%
TOTAL GRAND EST	10	57433	11%	528687	8%	961	9%	444450	8%	36 047	8%	1,38	21,4	7	5%	206 827	8%
DIJON	4			146 908	2%	277	3%	125 478	2%	10 224	2%	1,38	21,5		0%	45 454	2%
BESANCON	4			117 668	2%	221	2%	95 827	2%	7 880	2%	1,39	21,1		0%	34 472	1%
TOTAL BOURG FCHE CTE	8	47784	9%	264576	4%	498	5%	221305	4%	18 104	4%	1,38	21,3	4	3%	79 926	3%
CLERMONT FD	4			119 423	2%	283	3%	100 893	2%	8 572	2%	1,38	21,3		0%	45 903	2%
LYON	3			351 042	6%	541	5%	271 639	5%	21 605	5%	1,32	22,0		0%	192 327	7%
GRENOBLE	5			344 037	5%	548	5%	280 627	5%	22 021	5%	1,31	22,1		0%	92 775	4%
TOTAL AUVERGNE RH ALPE	12	69711	13%	814502	13%	1 372	13%	653159	12%	52 198	12%	1,33	21,9	21	15%	331 005	13%
NICE	2			198 607	3%	304	3%	165 195	3%	12 682	3%	1,32	22,0		0%	61 000	2%
AIX MARSEILLE	4			294 952	5%	519	5%	242 527	5%	19 658	5%	1,37	21,4		0%	107 559	4%
TOTAL PACA	6	31400	6%	493559	8%	823	8%	407722	8%	32 340	8%	1,35	21,6	7	5%	168 559	7%
TOULOUSE	8			278 627	4%	517	5%	230 514	4%	18 942	4%	1,33	21,9		0%	135 230	5%
MONTPELLIER	5			267 007	4%	415	4%	222 381	4%	17 392	4%	1,33	22,1		0%	109 651	4%
TOTAL OCCITANIE	13	72724	14%	545634	9%	932	9%	452895	9%	36 334	9%	1,33	22,0	14	10%	244 881	10%
BORDEAUX	5			308 215	5%	576	5%	262 074	5%	20 696	5%	1,34	22,2		0%	124 894	5%
POITIERS	4			160 948	3%	307	3%	136 371	3%	10 786	3%	1,35	21,7		0%	51 080	2%
LIMOGES	3			59 983	1%	140	1%	52 048	1%	4 242	1%	1,39	21,4		0%	23 053	1%
TOTAL NELLE AQUITAINE	12	84061	16%	529146	8%	1 023	9%	450493	8%	35 724	8%	1,35	22,0	10	7%	199 027	8%
CAEN	3			138 327	2%	309	3%	118 414	2%	9 609	2%	1,38	21,6		0%	42 970	2%
ROUEN	2			192 750	3%	306	3%	160 198	3%	12 587	3%	1,36	21,4		0%	61 674	2%
TOTAL NORMANDIE	5	29906	6%	331077	5%	615	6%	278612	5%	22 196	5%	1,37	21,5	5	4%	104 644	4%
PARIS	1			170 311	3%	410	4%	164 965	3%	15 068	4%	1,35	22,9		0%	346 945	14%
CRETEIL	3			513 965	8%	688	6%	386 375	7%	30 550	7%	1,37	21,5		0%	141 946	6%
VERSAILLES	4			641 163	10%	866	8%	500 643	9%	37 337	9%	1,30	22,4		0%	189 268	7%
TOTAL ILE DE France	8	12011	2%	1325439	21%	1 964	18%	1051983	20%	82 955	20%	1,34	22,2	40	29%	678 159	26%
RENNES	4	21208	4%	328 644	5%	593	5%	274 653	5%	21 957	5%	1,33	22,3	9	7%	126 860	5%
ORLEANS TOURS	6	39151	7%	25 983	0%	431	4%	207 396	4%	16 299	4%	1,34	21,9	4	3%	62 778	2%
CORSE	1	8680	2%	25 983	0%	48	0%	21 549	0%	1 863	0%	1,49	19,9	1	1%	5 304	0%
NANTES	5	32082	6%	394 155	6%	643	6%	316 322	6%	24 937	6%	1,34	22,2	4	3%	131 978	5%
TOTAL GENERAL	95	538 064	100%	6 271 058	100%	10 958	100%	5 316 862	100%	424 555	100%	1,35	21,8	138	100%	2 564 539	100%
Références : DEPP RS 2016 et INSEE 2015																	



Note à l'attention de madame et messieurs les membres de la mission nationale « organisations territoriales »

Contexte :

Le contexte de suppression de postes n'est pas le plus favorable à l'aube des réformes annoncées.

Les académies de Caen et de Rouen qui font l'objet de la mise en œuvre du « recteur unique » sont également touchées !

Le pouvoir politique choisit de supprimer avant que l'analyse n'ait lieu.

Simple mesure de régulation budgétaire ?

« Donner le change » au ministère du budget afin de contrebalancer d'autres dépenses ?

Certes oui, sur la forme, un jeu est possible entre plafond d'emplois et plafond de crédits pour rendre l'addition la moins lourde possible...

Mais sur le fond, c'est un choix difficilement explicable à des personnels dans l'expectative.

Quelle articulation avec CAP 2022 et les 50 000 suppressions annoncées ?

Vers une « soustraction générale des politiques publiques » ?

Notre approche :

Des ambitions : Faire de chaque personnel l'acteur de son propre changement ; Administrer le système éducatif et de formation du primaire au supérieur ; Administrer au mieux sans bureaucratiser ; Pas de prétention à la co-gestion mais le souci constant de la co-construction.

Des lignes rouges à ne pas à franchir...

L'exigence de dialogue social : Les outils actuels (CAP, CT y compris sous leur déclinaison locale en CTSA) même s'ils peuvent ou doivent évoluer, doivent être consolidés et confortés dans leurs principes.

L'exigence sur la gestion de nos collègues : Nous sommes opposés à une « gestion démembrée » des corps que nous représentons. Le choix, d'apparence séduisant, de la proximité (celui de l'établissement public quel qu'il soit) peut être aussi celui de l'iniquité.

...Mais, en même temps, une ouverture au changement : Le « oui » au recteur unique a pour nous une résonance particulière. Il s'agit tout à la fois de conserver à l'administration scolaire et universitaire ses spécificités, de l'inscrire dans l'interministérialité et le mouvement général de la réforme de l'Etat, de permettre une meilleure efficacité du système d'éducation et de formation dans les territoires.

Un constat sur l'état actuel de l'académie, service déconcentré :

Les services déconcentrés n'ont pas d'autonomie au sens juridique du terme. Cependant, beaucoup de possibilités d'organisation et de marge de manœuvre leurs sont d'ores et déjà permises à droit constant (cf décret n°2015-1616 modifiant le code de l'éducation). Les déclarations de M. le ministre semble indiquer qu'au « milieu du gué », il n'est pas satisfait du dispositif actuel dans l'objectif notamment de favoriser une « gestion humaine des ressources » enseignantes.

Nous pouvons partager des évolutions nécessaires et comme syndicat de l'administration, nous nous interrogeons entre-autres sur la pertinence de certaines dispositions : problème de l'articulation autorité fonctionnelle /hiérarchique ; opacité du CRA et doute sur son efficacité. **Il semble souhaitable, et l'intitulé de votre mission le laisse à penser, qu'il n'y ait pas un modèle unique sur l'ensemble des territoires.**

A partir de l'existant et en cohérence avec nos ambitions, des pistes envisageables et des points de ruptures :

- L'académie service déconcentré : **vers un recteur unique simple directeur régional ?**
- L'académie, possible service décentralisé : **vers un établissement public régional ?**
- L'EPLÉ : **un organe déconcentré ou décentralisé de gestion des personnels ?**
- Les établissements d'enseignement supérieur : **une évolution qui ne dit pas tout à fait son nom vers des collectivités locales sans territoires ?**
- L'académie distinction DSDEN, DASEN : Quel avenir pour l'organisation départementale? les DSDEN, quel avenir ? Le DASEN, adjoint « hors sol » du recteur ?
- L'école primaire : vers un EP ? (pose la question du statut de son directeur et de son administration : commune, Etat ?)
- La circonscription du premier degré : vers une circonscription de gestion ? (rôle des IEN, quelle administration pour ce faire ?)
- Le collège, support de la gestion du premier degré ? (école du socle ?)
- L'EPLÉ, dans sa double qualité de service décentralisé (EP) et de service déconcentré en devenir (Cd'E représentant de l'Etat) quel rôle hors gestion des personnels ?

Des personnels administratifs en piste mais pas à n'importe quel prix :

Le constat : une mauvais qualité voire une absence de dialogue social (rôle des CTSA ; réorganisations internes, qui, quelle que soit leur pertinence que nous ne remettons pas forcément en cause, échappent à l'avis des CT, exemple récent de Bordeaux avec le dispositif AMERANA)

Dans la perspective de réorganisation des académies, plusieurs questions se posent et le sujet n'est certainement pas épuisé :

Quelle GPEEC pour les personnels administratifs ?

Les AAE, corps interministériel : un outil, un levier sur les territoires ?

Quelles requalifications C en B, B en A ?

Quelle politique indemnitaire ? (vers -enfin- une harmonisation académique ?)

Quelle politique pour l'encadrement ? (tous les postes important occupés par les AAE sont des emplois)

Travailler sans bouger : Place du télétravail ?

Quelles évolutions des métiers, notamment celui d'adjoint gestionnaire en charge de l'administration générale dans l'EPLÉ ?

Pantin, le 22 janvier 2018

Jean-Marc Bœuf
Secrétaire Général

Alain	Rousset	Président de la région Nouvelle Aquitaine	Conseil régional de Nouvelle Aquitaine
Jean-Louis	Nembrini	Vice président de région Nouvelle Aquitaine, chargé de l'éducation	
<i>sans suite</i>			<i>président ARF</i>
Sophie	Moati	Présidente de la troisième chambre	Cour des comptes
André	Barbe	Président de section Enseignement scolaire	
Philippe	Rousselot	Président de section Enseignement supérieur, recherche	
Loïc	Robert	Responsable de secteur Enseignement scolaire	
Bernard	Lejeune	Conseiller maître	ENA
Patrick	Gérard	Conseiller d'État, directeur de l'École nationale d'administration	
Thierry	Coulhon	Conseiller éducation, enseignement supérieur, recherche et innovation auprès de la présidence de la république	Présidence de la République
Marie	Reynier	Conseillère éducation, enseignement supérieur, jeunesse et sports auprès du Premier ministre	Cabinet du premier ministre
Claude	Kupfer	Préfet, conseiller du Gouvernement, coordonnateur national de la réforme des services déconcentrés de l'État au secrétariat général du Gouvernement	Secrétariat général du gouvernement
Jean-Luc	Nevache	Préfet, coordonnateur national de la réforme des services déconcentrés de l'État auprès du secrétaire général du Gouvernement	
Michel	Cadot	Préfet de la région Île de France, préfet de Paris	Préfecture de région Île de France
Yannick	Imbert	Secrétaire général pour les affaires régionales - région Île de France	
Stéphane	Bouillon	Préfet de la région Auvergne-Rhône-Alpes, préfet du Rhône	Préfecture de région Auvergne Rhône Alpes
Guy	Levi	Secrétaire général pour les affaires régionales - région Auvergne Rhône Alpes	
Marie-Anne	Lévêque	Secrétaire générale des ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation	SG MEN MESRI
Christophe	Gehin	Chef de service, secrétaire général adjoint	
Édouard	Geffray	Directeur général des ressources humaines	DGRH
Jean-Marc	Huart	Directeur général de l'enseignement scolaire	DGESCO
Xavier	Turion	Chef de service, adjoint au directeur général	
Alexandre	Grosse	Chef du service du budget, de la performance et des établissements	
Brigitte	Plateau	Directrice générale de l'enseignement supérieur	DGESIP
Frédéric	Forest	Chef de service, adjoint à la directrice générale	
Alain	Abéccassis	Chef du service de la coordination des stratégies de l'enseignement supérieur et de la recherche	
Eric	Piozin	Chef du service de la stratégie de contractualisation, du financement et de l'immobilier	
Rachel-Marie	Pradeilles-Duval	Chef du service de la stratégie des formations et de la vie étudiante	

Alain	Beretz	Directeur général	DGRI
François	Jamet	Chef du service de l'innovation, du transfert de technologie et de l'action régionale	
Thierry	Bergeonneau	Chef du service de la performance, du financement et de la contractualisation avec les organismes de recherche	
Emmanuel	Ducros	Chef du département de l'action régionale	
Claire	De Marguerie	Chef du département de l'analyse des politiques d'organismes et des enjeux territoriaux	
Jean-Richard	Cytermann	Chef du service IGAENR	
Françoise	Moulin-Civil	Rectrice de la région académique Auvergne-Rhône-Alpes, rectrice de l'académie de Lyon	Bureau de la conférence des recteurs
Gilles	Pécout	Recteur de la région académique Île de France, recteur de l'académie de Paris	
Luc	Johan	Recteur de la région académique des Hauts de France, recteur de l'académie de Lille	
Thierry	Terret	Recteur de la région académique de Bretagne, recteur de l'académie de Rennes	
Emmanuel	Éthis	Recteur de l'académie de Nice	
Denis	Rolland	Recteur de la région académique Normandie, recteur des académies de Caen et de Rouen	Recteurs de région académique
Gilles	Pécout	Recteur de la région académique Ile de France, recteur de l'académie de Paris	
Armande	Le Pellec-Muller	Rectrice de la région académique Occitanie, rectrice de l'académie de Montpellier	
Florence	Robine	Rectrice de la région académique Grand Est, rectrice de l'académie de Nancy-Metz	
Françoise	Moulin-Civil	Rectrice de la région académique Auvergne-Rhône-Alpes, rectrice de l'académie de Lyon	
Bernard	Beignier	Recteur de la région académique Provence-Alpes-Côte d'Azur, recteur de l'académie d'Aix - Marseille	
Jean-François	Chanet	Recteur de la région académique Bourgogne-Franche-Comté, recteur de l'académie de Besançon	
Luc	Johan	Recteur de la région académique des Hauts de France, recteur de l'académie de Lille	recteurs d'académie
Daniel	Auverlot	Recteur de l'académie de Limoges	
Béatrice	Gille	Rectrice de l'académie de Créteil	
Valérie	Cabuil	Rectrice de l'académie d'Amiens	
Claudine	Schmidt Lainé	Rectrice de l'académie de Grenoble	
Marie-Danièle	Campion	Rectrice de l'académie de Clermont-Ferrand	
Daniel	Filâtre	Recteur de l'académie de Versailles	
Anne	Bisagni-Faure	Rectrice de l'académie de Poitiers	
Frédérique	Alexandre-Bailly	Rectrice de l'académie de Dijon	
Hélène	Insel	Rectrice de l'académie de Reims	
Sophie	Béjean	Rectrice de l'académie de Strasbourg	

Dominique	Martigny	Secrétaire général de l'académie de Lille	Bureau de l'Association des secrétaires généraux d'académie
Chantal	Le Gall	Secrétaire générale de l'académie de Caen	
Pierre	Arène	Secrétaire général de l'académie de Lyon	
Jean-Marie	Pelat	Secrétaire général de l'académie de Versailles	
Michel-Jean	Floc'h	IA DASEN des Alpes Maritimes	Bureau de l'Association des DASEN
Jean-Paul	Obellianne	IA DASEN de la Marne	
Raoul	Guinez	Inspecteur d'académie responsable du réseau d'enseignement français du Maroc	
Pierre	Arène	SG d'académie	Académie de Lyon
Janique	Chrétien	SG adjointe chargée du service des affaires régionales	
Guy	Charlot	DASEN du Rhône	
Bruno	Dupont	SG Adjoint DRH	
Gilles	Roussel	Président de la CPU	Conférence des présidents d'université
Fabienne	Blaise	Vice présidente de la CPU	
Khaled	Bouabdalah	Vice président de la CPU	
Bernard	Saint Girons	Chargé de mission	
Emmanuel	Giannesini	Président	Centre national des œuvres universitaires et scolaires
Marie	Message	Directrice générale déléguée	
Jacques	Ginestie	Président	Réseau national des ESPé
Jean-Philippe	Nabot	DRRT	Association des DRRT
Alain	Boissinot	Recteur honoraire	
Jérôme	Teillard	Inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche	IGAENR
Catherine	Prinz		CGT
Lise	Caron		
Jean	Kister		
Pascale	Maillard		
Vincent	Martin		
Cyrille	Lama		FO
Clément	Poullet		
Bruno	Leveder		FSU
Fabienne	Bellin		
Béatrice	Dunet		
Christophe	Voillot		
Karima	Boulhouchat		SGEN
Vincent	Bernaud		
Pierre	Lussiana		
Marc	Jardine		
François	Portzer		SNALC
Albert-Jean	Mougin		
Philippe	Tournier	Proviseur, secrétaire général du SNPDEN	SNPDEN
Pascal	Bollore	Proviseur	
Cédric	Carraro	Principal	
<i>sans suite</i>			SNPTES

Sylvie	Duran		SUD
Brendan	Chabannes		
Frédéric	Marchand		UNSA
Jean Marc	Bœuf		
Laetitia	Barel		
Emmanuel	Margerildon		
Franck	Montuelle		
Jean-Pascal	Simon		
Martine	Samama		