

Ministère de l'Éducation nationale

Appui à la gouvernance et au pilotage de la région académique Normandie

Réunion du 18 janvier 2019

Ordre du jour de la réunion

1. Contexte et objectifs des travaux
2. Premiers éléments de diagnostic
3. Objectifs et modalités des groupes de travail
4. Prochaines étapes

Rappel du contexte général

- **Une mission nationale confiée par les ministres de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation à l'IGAENR :**
 - pour lancer des travaux de transformation de la gouvernance et du pilotage des régions académiques et des académies,
 - au service d'une plus grande efficacité dans la conduite des politiques publiques portées par les deux ministères.
- **Le choix de la Normandie pour expérimenter le pilotage unique des académies d'une même région**, en confiant l'administration des deux académies au recteur de région.
- **Une demande d'appui par la Secrétaire générale des deux ministères** afin de :
 - formuler des propositions quant aux processus de mise en œuvre de l'organisation territoriale,
 - identifier les enjeux clés conditionnant la faisabilité des transformations attendues.

L'unification de la gouvernance et du pilotage et la recherche de rapprochements doivent avant tout servir le projet pédagogique de l'académie de Normandie

- L'unification du pilotage et de la gouvernance, ainsi que les rapprochements et mutualisations n'auront de sens que dans le cadre d'un **projet pédagogique commun**, en vue de l'amélioration des résultats des élèves.
- Concrètement, les attentes liées au regroupement des académies de Rouen et Caen portent sur le **renforcement de la cohérence et de l'efficacité des politiques publiques éducatives** sur le territoire.
- La **mobilisation des agents** pour construire le modèle d'académie unifiée et de **premiers résultats rapides** seront nécessaires pour ancrer la dynamique de rapprochement.

Les entretiens réalisés en phase de cadrage ont permis d'identifier des pistes de rapprochement à travailler avec les équipes

- **Il peut s'agir de rapprochements :**
 - de nature à améliorer le service public rendu
 - participant à l'atteinte d'objectifs prioritaires de politiques publiques
 - permettant d'améliorer l'allocation des ressources
 - rapides à mettre en œuvre
 - attendus par les agents

- **Ils relèvent d'horizons de temps différents :**
 - ➔ **à court/moyen terme**, évolutions possibles à périmètre réglementaire constant ou portant sur des domaines relevant déjà de la compétence du Recteur de région académique

 - ➔ **à long terme**, chantiers plus ambitieux à identifier et préparer d'ici 2019

Les rapprochements identifiés concernent principalement 9 domaines d'activité, à approfondir prioritairement

Domaines d'activité

1

**Budget/performance :
moyens des établissements**



Enjeux des rapprochements :

un **pilotage des établissements au plus près de la réalité du terrain et facilité**, par exemple grâce à la mise en cohérence de la gestion du personnel de direction et l'allocation des moyens

2

**Ressources humaines
(gestion des personnels)**



une capitalisation sur **les mutualisations déjà engagées** de manière dissymétrique dans les deux académies, pour renforcer la qualité du service rendu (compétences spécifiques)

3

**Formation professionnelle
initiale et continue**



une capitalisation sur la création de la direction inter-académique, dont la traduction opérationnelle est encore limitée, alors que la compétence relevant du RRA permettrait des avancées rapides

4

Animation pédagogique



un pilotage des inspections qui améliore la prise en compte d'enjeux communs au territoire normand et « donne du sens » à un projet pédagogique unifié pour la région

5

Orientation information



une cohérence accrue sur le périmètre normand et une **interlocution facilitée** avec les acteurs régionaux, pour accroître la qualité de service sur une compétence relevant déjà du RRA

6

Numérique éducatif



une **amélioration forte du service public rendu** aux élèves en matière de numérique éducatif, dans un contexte de retard important pris par la région sur ce sujet

7

Systèmes d'information



en s'appuyant sur les travaux préparatoires engagés dès 2015, **l'atteinte d'une taille critique** pour garantir une meilleure prise en compte d'enjeux clés pour la DSI (infrastructures, sécurité...)

8

Concours et examens



une **rationalisation attendue** (absence d'intérêt à maintenir deux activités au sein d'une même académie), avec des gains de marge de manœuvre potentiels (HT2)

9

Statistiques, cartographies



une **optimisation du service rendu aux différents acteurs** (Recteur, région, DASEN...) dans la logique des projets régionaux engagés et sans contrainte technique forte

Ces domaines d'activité feront l'objet de groupes de travail avec les agents, dont la composition et les modalités seront affinées d'ici la fin de la semaine (1/2)

Groupe de travail	Impact potentiel	Périmètre proposé	Composition
1 Budget performance moyens des établissements	<ul style="list-style-type: none"> Harmonisation des pratiques Amélioration de l'information (explications aux établissements) Renforcement de la confiance entre les établissements et le Rectorat 	<ul style="list-style-type: none"> Relations DASEN – établissements Relations Rectorat- établissements Contrat d'objectifs Calcul des DGH du 2nd degré Politique des achats 	DASEN DPPM Caen DPP Rouen
2 RH : gestion et mutation des personnels	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la qualité de service <ul style="list-style-type: none"> harmonisation des pratiques renforcement de la proximité 	<ul style="list-style-type: none"> Périmètre à préciser <ul style="list-style-type: none"> mouvement du 1^{er} degré et du 2nd degré politique indemnitaire 	RH DASEN Etablissements
3 Formation initiale et continue	<ul style="list-style-type: none"> Qualité de service et marges de manœuvre : <ul style="list-style-type: none"> harmonisation/convergence (plans de formation) révision de la carte 	<ul style="list-style-type: none"> Périmètre à préciser : <ul style="list-style-type: none"> formation des personnels enseignants et non-enseignants offre de formation des établissements 	<i>Selon le périmètre retenu (Inspections, DRH, DAFPIC, établissements, GRETA...)</i>
4 Animation pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> Qualité de service (atteinte d'une taille critique et la possibilité de spécialisations) 	<ul style="list-style-type: none"> 1^{er} et 2nd degré 	DASEN Etablissements IEN
5 Orientation, information	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la cohérence orientations nationales, régionales, locales et individuelles 	<ul style="list-style-type: none"> Global 	SAIO IENIO Etablissements DRONISEP ?

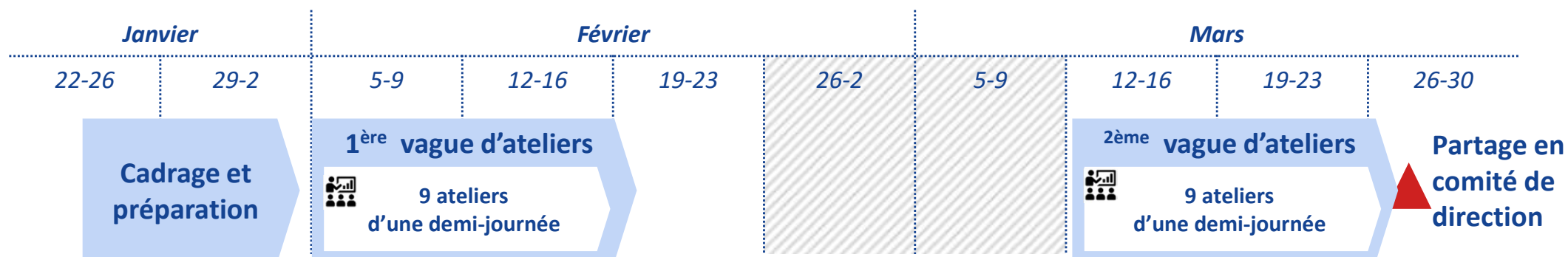
Ces domaines d'activité feront l'objet de groupes de travail avec les agents, dont la composition et les modalités seront affinées d'ici la fin de la semaine (2/2)

Groupe de travail	Impact potentiel	Périmètre proposé	Composition
6 Numérique éducatif	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la qualité de service Gains de marges de manœuvre (taille critique/ETP dédiés) 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre de l'ENT commun Caen / Rouen Applications pédagogiques y.c. ENT 	DAN DSI Etablissements Inspections
7 Infrastructures SI	<ul style="list-style-type: none"> Facilitation du rapprochement des académies (mise en œuvre d'outils et pratiques communes) Gains de marges de manœuvre (taille critique/ETP dédiés) 	<ul style="list-style-type: none"> Infrastructures Outils et applications non éducatives Processus 	DSI DAN Collectivités Etablissements
8 Concours et examens	<ul style="list-style-type: none"> Limitation du doublonnage Economies par mutualisation Hausse de la fréquence (qualité de service pour les candidats en formation continue) 	<ul style="list-style-type: none"> Tout examen et concours organisé par l'EN en région, formation initiale et continue 	Divisions des examens et concours Etablissements
9 Statistiques, cartographies	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l'adéquation besoins/information 	<ul style="list-style-type: none"> Statistiques nécessaires au Rectorat (politique régionale) et aux établissements (suivi des élèves) 	SG DASEN Etablissements SSA

Les GT permettront de solliciter les agents pour conduire un diagnostic de l'organisation et des processus et identifier les possibles rapprochements

Pour chacun des groupes de travail :

- un temps de préparation avec les pilotes du groupe de travail, d'ici fin janvier
- un premier atelier d'une demi-journée, d'ici fin février
- un second atelier, courant mars



Objectifs :

- Etablir les principaux points de convergence et de divergence entre les 2 académies
- Identifier les bénéfiques à rechercher, du point de vue des parties prenantes, les principales attentes,
- Anticiper les éventuelles difficultés et faire remonter des propositions de solutions

Objectifs :

- Construire une feuille de route à court-terme des rapprochements faciles à mettre en œuvre
- Etudier la faisabilité de rapprochements plus ambitieux : conditions de succès, bonnes pratiques à conserver et généraliser, points à sécuriser

Prochaines étapes

- D'ici la fin de la semaine : **définition des pilotes des groupes de travail**
- Semaine du 22 au 26 janvier :
 - **affinage du périmètre des groupes de travail**
 - **identification des participants** : 10 à 12 agents concernés par le domaine d'activité, issus des 2 académies, de catégories différentes (si pertinent et selon le domaine d'activité ciblé)
- Semaine du 29 janvier au 2 février : **préparation des groupes de travail**

Annexe

Cartographie des domaines d'activités

1

Coordination et pilotage

Stratégie, projet
académique

Affaires régionales

Pilotage services
départementaux

2

Mise en œuvre des politiques éducatives

Vie scolaire

Enseignement prof.,
apprentissageEnseignement
supérieur, recherche

Numérique éducatif

Organisation des
concours et examensOrientation,
information affectationAnimation
pédagogique

Santé sécurité

Médiateur académique

3

Fonctions supports

3.1 RH

Personnels
enseignantsPersonnels administratifs,
techniques, sociaux, santéPersonnels
enseignement privéFormation professionnelle,
initiale et continue

Pensions

3.2 Affaires financières et SI

Affectation des
moyens

Paie

Achats

Immobilier, patrimoine

Bourses

SI

3.3 Autres supports

Affaires juridiques

Relations
internationales

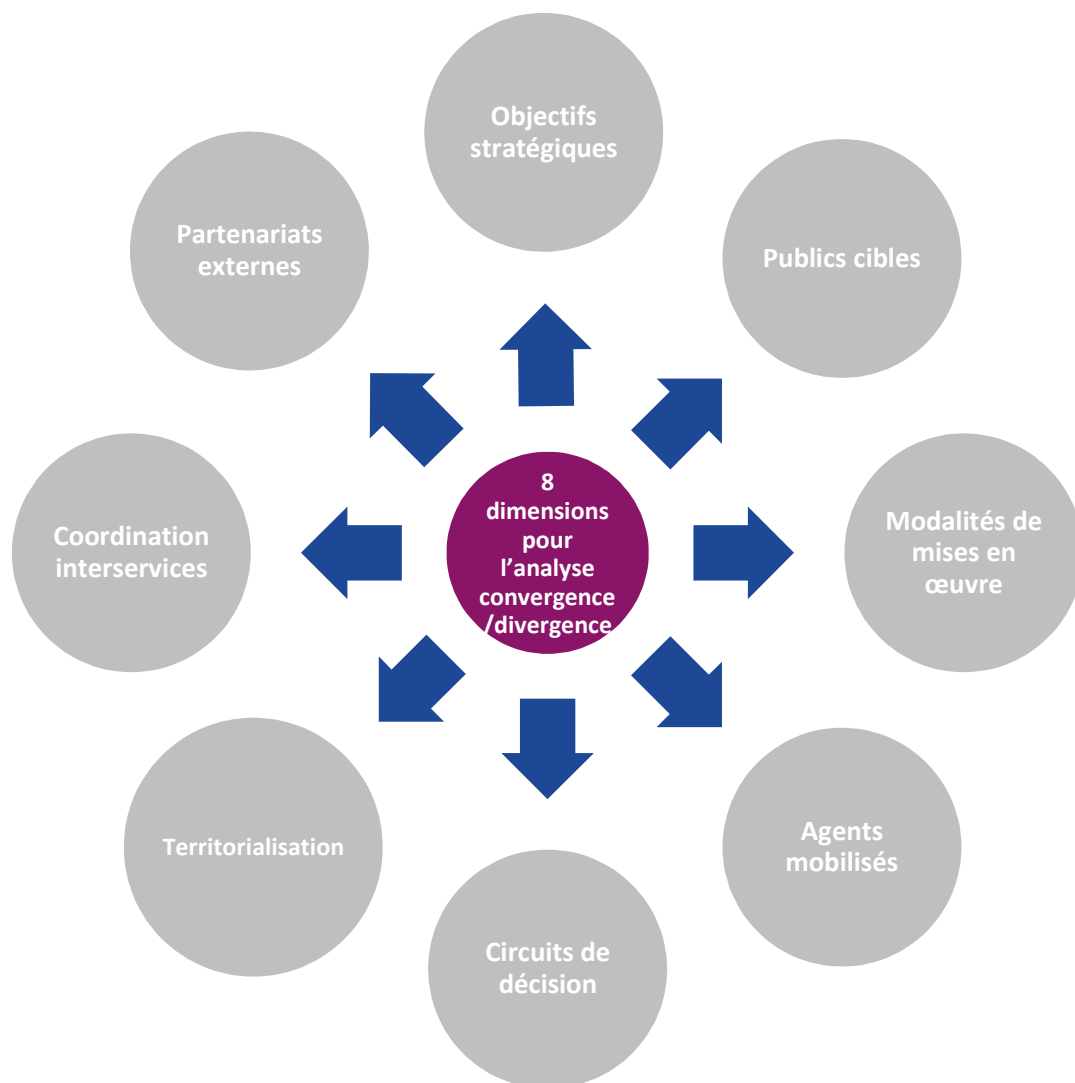
Communication, Web

Statistiques et
cartographie

Gras : domaines prioritaires pré-identifiés

Illustrations d'outils d'analyse et de support pour les groupes de travail

Exemple de grille d'analyse de convergence/divergence



Exemple de « planche d'appropriation »

PROJET - Toutes les informations contenues dans ce document sont des propositions dans le cadre du projet de schéma directeur de transition numérique.

Vague 1 - Approfondissement de l'organisation proposée pour les activités Collèges 45'

4. Trajectoire vers la cible et niveau de changement associé 15'

4.1 Prenez connaissance du scénario envisagé en cible, pour profiter de la proximité des activités collèges avec celles de tous les services DAM et pour répondre aux évolutions anticipées. Ce scénario cible pourrait être mis en œuvre courant 2020. Un point d'étape sera réalisé fin 2019 pour confirmer et structurer la trajectoire.

Situation actuelle → Scénario cible - courant 2020

Positionnement de cette cellule au sein du service Postes de Travail, avec des agents dédiés → Equipes Collèges réparties dans les services (Réseaux, Ingénierie Système Production, Poste de Travail), sous un pilotage fonctionnel unique

Période transitoire

Quelles actions faut-il réaliser pour préparer la cible et développer les synergies pendant la période transitoire ?

4.2 De votre point de vue, précisez sur l'échelle ci-dessous quel niveau de changement implique la mise en place du scénario cible, et expliquez pourquoi :

Niveau de changement : 1 2 3 4 (de Faible à Fort)

5. Bénéfices attendus 10'

Prenez connaissance des étiquettes expliquant les bénéfices recherchés par la mise en place du scénario cible. Sélectionnez les trois bénéfices les plus attendus de votre point de vue parmi ces étiquettes, ou écrivez vous-mêmes les bénéfices que vous en attendez. Classez ces bénéfices sur le podium :

Podium : ? 1 ? 2 3

6. Difficultés, conditions de réussite et pistes de solutions 15'

6.1 Quels sont les principaux freins ou les difficultés que vous anticipez par rapport à la mise en place de l'organisation cible ?

6.2 Quelles sont les conditions pour réussir la mise en place de la nouvelle organisation tout en conservant l'efficacité opérationnelle des activités Collèges (bonnes pratiques à préserver et partager...) ?

6.3 Au vu des difficultés et des conditions de succès que vous avez identifiées, quelles solutions préconisez-vous pour faciliter la mise en place des évolutions organisationnelles ? (par exemple en termes d'animation, de coordination...)

7. Nous aurons réussi si... 5'

Expliquez votre vision du succès de la mise en place de la nouvelle organisation pour les activités Collèges. Que souhaitez-vous que l'on dise des services rendus aux collèges par la DT ?

• A fin 2019 (au moment du point d'étape) ?

• Fin 2020 (après mise en œuvre du scénario cible) ?

Déroulé-type d'un GT

- **Présentation des objectifs et du déroulé** de la demi-journée – 5 min
- **Introduction** : rappel du cadre de l'exercice et focus sur les enjeux du domaine d'activité concernées – 15 min
- **Travail en groupes de travail en sous-groupes**, sur la base de « planches d'appropriation » pour guider les travaux – 1h45
- **Mise en commun des points saillants, échanges et conclusion** – 40 min