

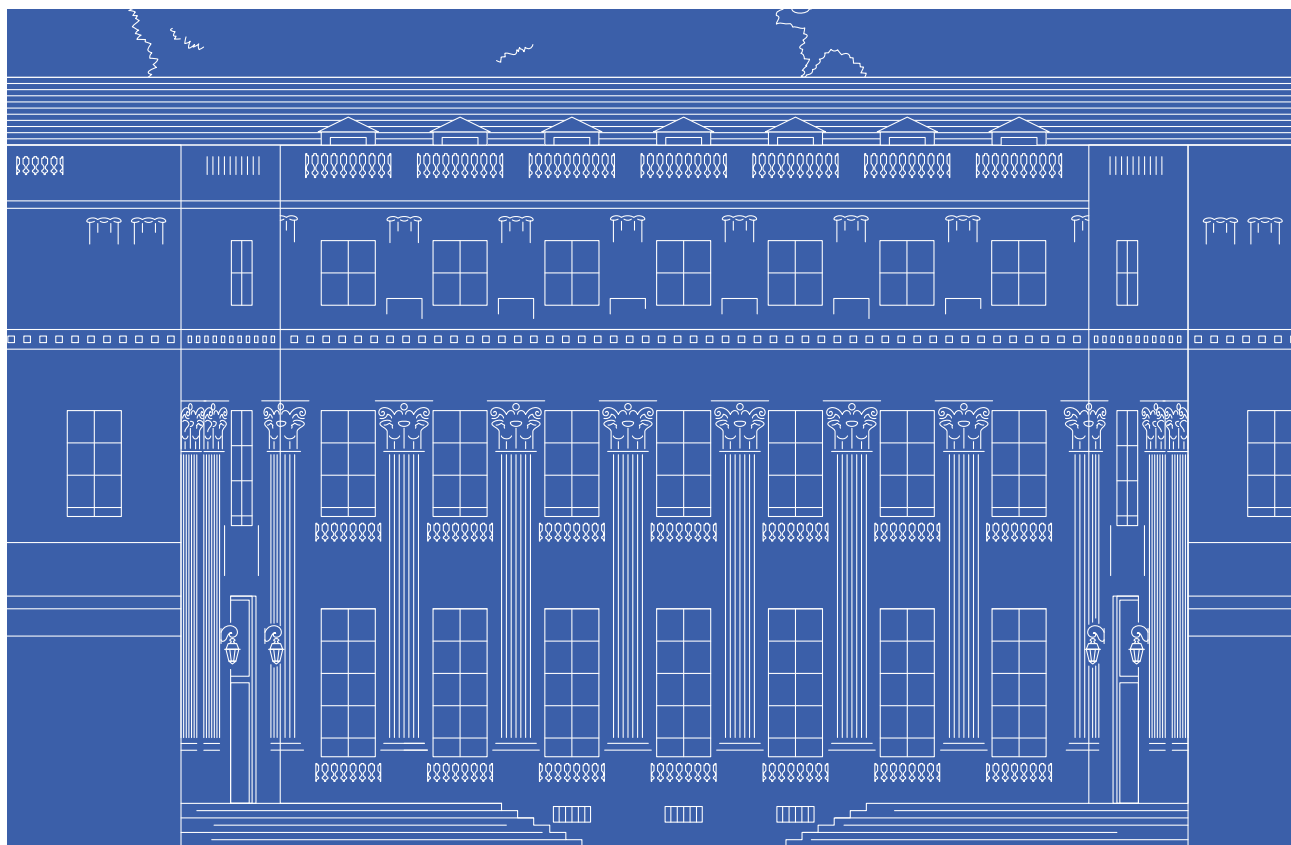


RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

IGÉSR

INSPECTION GÉNÉRALE  
DE L'ÉDUCATION, DU SPORT  
ET DE LA RECHERCHE



# 2020-2021

RAPPORT D'ACTIVITÉ  
DE L'INSPECTION GÉNÉRALE  
DE L'ÉDUCATION,  
DU SPORT  
ET DE LA RECHERCHE



## CAROLINE PASCAL

chef de l'Inspection  
générale de l'éducation,  
du sport et de la recherche

L'année 2020-2021 a eu à traverser une tourmente sanitaire qui, si elle a pris une forme différente, a été aussi importante que celle de l'année précédente. La rapide réorganisation du séminaire de rentrée de l'IGÉSR en visioconférence en septembre 2020 s'est trouvée être le signal de ce que serait l'ensemble de l'année, soumise aux aménagements continus et aux contraintes d'éloignement.

Si chacun a bien sûr regretté l'inévitable altération des relations humaines derrière l'écran, inspecteurs et personnels administratifs ont fait preuve d'une capacité exceptionnelle à s'adapter aux nouvelles opportunités offertes par le numérique pour faire évoluer en profondeur leurs modalités de travail et pour créer des formes originales de convivialité à distance. Même s'ils n'ont pu être rouverts à tous en continu, nos nouveaux bureaux, rue Descartes, ont été malgré tout progressivement investis par chacun. Sur le terrain ou en visioconférence, les équipes de l'IGÉSR n'ont cessé de travailler et, en écho à la politique du Gouvernement de maintenir

l'École ouverte, les missions se sont déroulées tout au long de l'année, parfois aménagées dans leurs modalités mais sans jamais subir interruptions ou dégradation de la qualité.

« Une capacité exceptionnelle  
d'adaptation aux nouvelles  
modalités de travail induites  
par la crise »

L'année 2020-2021 restera aussi, et avant tout, marquée par l'assassinat de Samuel Paty qui, à la veille des vacances de la Toussaint, a durablement ébranlé toute la communauté éducative. De celle-ci, l'IGÉSR est proche à plus d'un titre. D'abord, parce qu'elle est composée, pour une grande partie, d'anciens enseignants et de personnels administratifs d'établissements, de services déconcentrés ou d'opérateurs. Ensuite, par ses rencontres régulières avec l'ensemble des acteurs de terrain lors des missions. L'Inspection générale a donc fait le choix naturel d'une présence massive dans les établissements scolaires, au milieu des professeurs et des élèves, lors de l'hommage rendu au retour des vacances.

Chargée par le ministre de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports d'analyser le déroulé des quelques jours qui ont précédé le drame, d'évaluer les dispositions prises en académie et dans l'établissement, de mesurer la prise en charge des enseignants et des élèves, l'IGÉSR a pu saluer dans son rapport l'engagement manifeste du professeur Samuel Paty ainsi que la réactivité des équipes dans une situation inédite et inconcevable. Elle a souligné leur désarroi face à un usage criminel des réseaux sociaux et leur besoin d'accompagnement face à la montée des intolérances, des atteintes à la laïcité et des contestations des valeurs de la République. Cela a donné lieu à la conception du *Guide républicain*, réaction à cette attaque sans précédent et œuvre utile pour les formations. L'IGÉSR a pris en charge la rédaction de *La République à l'École*, partie consacrée à la façon dont chaque discipline enseignée porte en elle les valeurs et principes qui fondent notre République.

Si elle a œuvré là dans des circonstances exceptionnelles, l'IGÉSR s'est trouvée également sollicitée sur les grands sujets d'actualité qui mobilisent l'ensemble de la société, notamment sur les violences

sexuelles et sexistes, assurant ainsi son rôle social de défense des victimes, de protection des élèves, étudiants, jeunes sportifs, dans un souci légitime de vérité.

D'une manière plus large, il lui incombe chaque fois qu'elle est saisie de vérifier que le service rendu à nos concitoyens ne connaît pas de dysfonctionnements graves, ou le cas échéant, de proposer des solutions pour les corriger et sanctionner les responsables. Son pôle affaires juridiques et contrôle n'a donc cessé de monter en puissance et de se professionnaliser, se munissant d'outils collégiaux et de procédures partagées afin d'apporter à ses commanditaires et à ses lecteurs des rapports inattaquables en termes d'objectivité et d'impartialité. Un effort important a également été engagé pour la formation des corps d'inspection territoriaux afin qu'ils soient à même de réaliser des enquêtes administratives dans des conditions optimales. Ces formations ont été apportées à d'autres inspections générales volontaires et vont l'être aux acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche qui en ont manifesté le souhait. Elles sont toutes assurées par l'IGÉSR. La multiplication des saisines pour enquêtes dites à 360° sur des établissements scolaires en situation de blocage récurrent, pour administrations provisoires d'établissements d'enseignement supérieur, pour attribution du rôle de commissaire du Gouvernement à des inspecteurs généraux témoigne de la volonté d'un État qui ne laisse pas faillir sans réagir.

### « Vérifier que le service rendu aux citoyens ne connaît pas de dysfonctionnements graves »

Pour autant, l'IGÉSR a aussi largement rempli l'autre volet de ses missions, celui de conseil et d'appui aux grandes politiques de transformation portées par les ministères. D'octobre à décembre 2020, onze inspecteurs généraux se sont ainsi impliqués comme secrétaires généraux des ateliers du Grenelle de l'éducation, mettant en forme les pistes d'évolution et d'innovation proposées par chaque groupe dont ont émané les douze engagements pris par le ministère en charge de l'éducation nationale.

Dans chaque académie, un correspondant académique de l'IGÉSR et un représentant de la mission permanente enseignement

primaire suivent également de près la mise en place de l'évaluation des établissements et des écoles, en étroite collaboration avec le Conseil d'évaluation de l'École. L'IGÉSR a apporté son conseil aux cabinets des ministres comme aux directions d'administration centrale pour initier et déployer les grands chantiers de rénovation : la nouvelle organisation territoriale de l'État et le transfert des missions et des personnels jeunesse et sports dans les services déconcentrés académiques, les Contrats locaux d'accompagnement, les Territoires éducatifs ruraux, les Territoires numériques éducatifs, le dialogue de gestion des universités, les Campus des métiers et des qualifications d'excellence, les Pôles inclusifs d'accompagnement localisés ou encore la gestion de la crise sanitaire dans les champs du sport et de l'animation. Cet appui et cet apport d'expertise conduisent les inspecteurs généraux, également très sollicités au-delà des frontières, à faire rayonner la qualité du système éducatif français et à montrer son adaptabilité dans l'Europe et dans le monde.

### « Un suivi attentif de la mise en place de l'évaluation des établissements et des écoles, en collaboration avec le CEE »

L'IGÉSR a enfin continué d'apporter son appui aux réformes mises en œuvre depuis 2017, tant dans l'enseignement scolaire (transformation du lycée général et technologique, transformation de la voie professionnelle, évaluation des élèves et des établissements, renforcement des enseignements fondamentaux, évolution de la formation, mise en place de la politique de ressources humaines de proximité, etc.), dans l'enseignement supérieur (mise en place de Parcoursup et de la loi Orientation et réussite des étudiants, déploiement de la loi de programmation de la recherche, transformation de l'accès aux études de santé, services de santé universitaires, relations sciences-société, etc.), que dans les champs de la jeunesse et des sports (réforme de la gouvernance du sport, gestion des conseillers techniques sportifs, contributions aux dispositifs de continuité éducative, mise en place du Service national universel) et de la lecture publique. Grâce à son périmètre d'intervention élargi, l'Inspection générale contribue ainsi à une convergence

des politiques publiques portant sur la formation et l'éducation au sens large de la jeunesse de notre pays.

Si l'Inspection est, comme on le voit, un acteur central des politiques de transformation, elle a continué, malgré la pandémie, à faire sa propre mutation, à se réformer elle-même et à tirer bénéfice de la fusion des quatre inspections générales d'origine. Elle s'est dotée d'une charte de déontologie adoptée collégalement, d'outils et de procédures communs. Elle a généralisé les équipes de mission plurielles, accentué la transversalité par des séminaires ouverts à tous, développé une formation initiale et continue plus formalisée et mis en place une politique de gestion des ressources humaines plus lisible. Sa transformation, loin d'inquiéter, a permis de recruter à un haut niveau d'expertise et de motivation grâce à une attractivité renforcée par une plus grande variété et visibilité de ses missions.

L'annonce de la réforme de la haute fonction publique par le Premier ministre en avril 2021 est venue s'inscrire dans cette double dynamique, de pérennité des missions et de capacité d'évolution

interne. Les objectifs exposés de la réforme – rapprocher la haute fonction publique des territoires, favoriser la diversité des profils et des parcours, augmenter les possibilités de mobilité, construire une culture commune au sein de l'État – coïncident avec l'esprit de la création de l'IGÉSR.

### « Un acteur central des politiques de transformation »

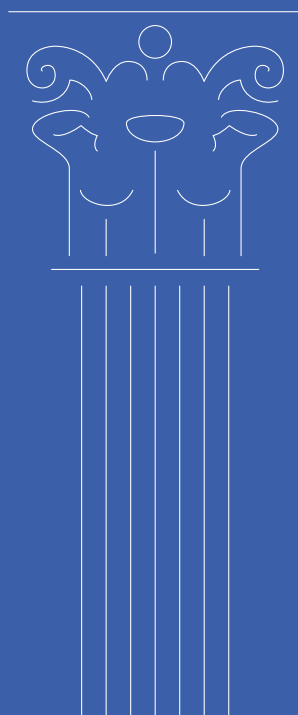
Nous pouvons donc travailler à ce nouveau modèle, forts de notre expérience et de la capacité de transformation que nous avons su démontrer, pour créer les conditions nécessaires au maintien de l'expertise de l'Inspection générale, à la garantie de son attractivité pour ses viviers spécifiques, à la préservation de son indépendance. Le contexte était différent mais la démarche identique, de concertation et d'échanges, d'anticipation des effets et de sécurisation des textes fondateurs. Nous pouvons ainsi conduire cette nouvelle transformation avec l'acuité que donne l'expérience et en gardant le cap déjà pris par notre paquebot qui, mis à l'eau dans un contexte de forte houle, a su montrer qu'il tenait la mer. ■

# SOMMAIRE

<b>— 1. L'IGÉSR, une inspection générale au cœur de l'action publique</b>	<b>7</b>
<b>A. Expertise et appui : de l'échelon local à l'échelon international</b>	<b>9</b>
1. Au service de la jeunesse, de sa formation et de son émancipation	9
2. Au service des personnels, de leur formation, de leur carrière	17
3. Au service des structures et des territoires	24
4. Le rayonnement de l'IGÉSR à l'international	37
<b>B. Conseil et prospective : contribution à la transformation</b>	<b>42</b>
1. Les relations science-société	42
2. La souveraineté renforcée de la France, enjeu de formation, d'innovation et de recherche	46
3. La transformation des politiques de ressources humaines	47
<b>— 2. L'IGÉSR, une inspection générale garante des objectifs de qualité et d'efficacité des politiques publiques</b>	<b>53</b>
<b>A. Le suivi de la mise en œuvre des politiques prioritaires</b>	<b>55</b>
<b>B. L'évaluation des politiques d'éducation, de formation et d'insertion</b>	<b>64</b>
<b>C. L'évaluation des services, organisations et structures et la prévention des risques</b>	<b>69</b>
1. L'évaluation de l'impact des réformes récentes sur les services et structures dans le champ jeunesse et sports	69
2. L'évaluation de l'impact des réformes sur les services de l'éducation nationale et les collectivités territoriales	73
3. La prise en compte par l'IGÉSR des violences sexistes et sexuelles dans l'enseignement supérieur	76
<b>D. Les missions de contrôle</b>	<b>78</b>
1. Le contrôle en cas de contexte de crise ou de dysfonctionnement	78
2. Les revues permanentes de contrôle	82
<b>E. Les missions d'audit interne</b>	<b>86</b>
<b>F. L'évaluation de l'impact de la crise sanitaire sur le système éducatif, sportif, associatif et de recherche</b>	<b>88</b>
<b>G. Les inspecteurs santé et sécurité au travail (ISST) de l'enseignement supérieur, de la recherche et des sports</b>	<b>94</b>

<b>— 3. L'IGÉSR, une inspection générale qui poursuit sa transformation</b>	<b>97</b>
<b>A. Un corps vivant et attractif</b>	<b>99</b>
1. Une très grande variété de parcours et de profils	99
2. Un corps-vivier pour le haut encadrement	100
3. Des modalités de recrutement diversifiées	101
<b>B. L'IGÉSR : action collective et effets de synergie</b>	<b>102</b>
1. Une organisation qui croise expertises métiers et transversalités	102
2. Une offre construite de formation initiale et continue	104
3. Des séminaires mensuels et des conférences pour développer l'expertise et renforcer la culture commune	105
<b>C. Le secrétariat général administratif : une structure d'appui au fonctionnement de l'IGÉSR</b>	<b>106</b>
<b>D. Une méthodologie formalisée et partagée pour une meilleure efficacité</b>	<b>109</b>
<b>E. Au service de l'indépendance et de l'impartialité : une nouvelle charte de déontologie élaborée par tous</b>	<b>111</b>

# 1. L'IGÉSR, une inspection générale au cœur de l'action publique



La création de l'Inspection générale en octobre 2019, exemplaire en matière de décloisonnement des viviers, a permis de constituer une expertise riche et unique dans un champ de compétences large. L'ensemble de ses missions, de conseil et d'appui, mais aussi de réflexion prospective, lui permet d'être au cœur des politiques publiques et de participer à la transformation de l'action publique.



## A. Expertise et appui : de l'échelon local à l'échelon international

Mue par le souci de contribuer à l'amélioration du service rendu à la jeunesse et plus largement au bien-être de l'ensemble des acteurs du système, l'IGÉSR apporte son expertise, son appui et ses ressources aux directions, aux services, aux territoires. Ses interventions prennent des formes multiples.

### 1. Au service de la jeunesse, de sa formation et de son émancipation

Un des rôles de l'IGÉSR est d'entrer dans la conception même des formations, depuis la fabrication des programmes jusqu'à leur mise en œuvre et leur diffusion auprès des cadres. L'année 2020-2021, comme les précédentes, a ainsi vu plusieurs chantiers menés à leur terme, allant de la maternelle à l'enseignement supérieur, en passant par le lycée général et technologique et la voie professionnelle.

**Pour ce qui concerne l'école maternelle**, à la suite de la mise en place de l'abaissement à trois ans de l'âge de début d'instruction obligatoire, avec la promulgation de la loi pour une École de la confiance de juillet 2019, le Conseil supérieur des programmes a émis des propositions de révision du programme de cycle 1. Les travaux d'ajustement ont été lancés en janvier 2021 par la direction générale de l'enseignement scolaire (Dgesco) qui a reçu l'appui de deux inspecteurs généraux de la mission enseignement primaire à la fois pour piloter la rédaction et apporter l'expertise nécessaire lors des réunions des instances de validation dès le printemps 2021. Les deux inspecteurs généraux ont ensuite assuré la présentation du programme auprès des inspecteurs de l'éducation nationale chargés de la mission maternelle et en séminaire national « Former les professeurs débutants en maternelle ».

**Au lycée général et technologique**, au-delà d'un accompagnement de la réforme et du travail collectif avec les inspecteurs territoriaux mobilisant tous les inspecteurs généraux du collège expertise disciplinaire et pédagogique, cette année 2020-2021 a vu la création d'un nouvel enseignement de spécialité, éducation physique, pratiques et culture sportives (EPPCS); les programmes de cette nouvelle spécialité ont été conçus début 2021 sous la direction d'inspecteurs généraux, le groupe disciplinaire EPS participant ensuite avec la Dgesco et avec les recteurs à la réflexion sur l'implantation de ce nouvel enseignement grâce à la connaissance précise des ressources humaines mobilisables et des compétences requises par ce nouvel enseignement.

**Du côté de la voie professionnelle**, la transformation amorcée en 2018 engage les élèves dans des parcours d'excellence, véritables tremplins vers une insertion professionnelle immédiate ou une poursuite d'études réussie. Porteuse de nombreuses innovations, cette transformation éminemment pédagogique engage également les acteurs dans de profondes évolutions de leurs pratiques pédagogiques. Par son expertise au service de l'écriture des référentiels des diplômes professionnels, des vademecum pédagogiques et parcours de formation des personnels accompagnant ces transformations, l'IGÉSR est au cœur des réflexions menées sur le développement

des compétences dans le cadre de la conférence des diplômes. Trait d'union entre le monde de l'éducation et les branches professionnelles, elle favorise la construction d'une réponse agile aux besoins de formation par le développement des campus des métiers et des qualifications, la mise en œuvre de la coloration des diplômes ou la proposition d'une offre de qualifications et certifications complémentaires au diplôme pendant le cycle de formation ou immédiatement après un cursus diplômant. Ces approches suscitent l'intérêt à l'international et l'IGÉSR y participe, dans le cadre d'accords de coopération (Liban, Indonésie, Espagne, Éthiopie, etc.) ou par l'implantation de centres d'excellence de formation technique à l'étranger visant à la promotion des parcours de formation professionnelle par blocs de compétences, plus facilement intégrables dans les systèmes de certifications étrangers.

**Dans le cadre de la réforme du baccalauréat**, le ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports (MENJS) a fait évoluer l'option internationale du baccalauréat (OIB) en baccalauréat français international (BFI). Cette évolution a été menée en concertation avec les partenaires français et étrangers et les différentes parties prenantes (institutions des pays partenaires, fédérations de parents d'élèves, provideurs, associations, directeurs de section) avec pour objectif une première session de l'examen BFI en 2024.



## MISSION

### LE BACCALAURÉAT FRANÇAIS INTERNATIONAL

C'est un dispositif souple et modulaire conçu pour **répondre aux attentes de tous les élèves des sections internationales, qu'ils soient scolarisés en France ou au sein d'établissements français à l'étranger**, mais aussi pour attirer de nouveaux publics. Un élève pourra ainsi choisir de suivre un parcours bilingue, trilingue ou quadrilingue, en fonction de l'offre et de la ressource humaine de son établissement et des accords noués avec les pays partenaires. Sur le plan organisationnel, le BFI peut être préparé soit dans des établissements proposant déjà des sections internationales en amont, soit dans des établissements voulant offrir le cycle terminal BFI

seulement, ce qui élargit le nombre d'établissements éligibles et permet de répondre rapidement à la demande (implantation d'entreprises ou de familles étrangères par exemple) dans le cadre de la politique des langues de l'académie et d'attractivité des territoires.

Le BFI permettra de **valoriser le baccalauréat français, d'en renforcer la visibilité et l'attractivité dans le monde**, dans une logique de rayonnement. Les grandes caractéristiques de l'éducation « à la française » y sont confortées : développement de l'esprit critique, des valeurs humanistes et d'une approche méthodique. Le BFI renforce cet aspect par un enseignement spécifique de connaissance du monde en LVA (langue de section) qui associe contenu culturel et linguistique, vision des grands enjeux contemporains et démarche de projet en **engageant l'élève de terminale dans une action concrète et collective** en partenariat international en lien avec la section.



**Nathalie Nikitenko**  
Déléguée aux relations  
européennes et internationales  
et à la coopération

## L'ACTION CONJOINTE DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DE L'ÉDUCATION, DU SPORT ET DE LA RECHERCHE ET DE LA DÉLÉGATION AUX RELATIONS EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES ET À LA COOPÉRATION EN 2020-2021

“ L'apprentissage des langues est la **première étape vers de nouvelles opportunités de mobilité et l'ouverture aux autres**. Dans leur rapport de 2018 sur l'apprentissage des langues, Chantal Manès-Bonnisseau (IGÉSR) et Alex Taylor soulignaient d'emblée ce constat. C'est donc naturellement que les missions de la Délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération (Dreic) et celles de l'IGÉSR se complètent dans le champ de l'apprentissage des langues.

La Dreic entretient un lien constant avec chaque inspecteur de langues, notamment à travers des séminaires annuels qui ont pour but de favoriser les synergies entre les professeurs des sections internationales, pour chaque enseignement de langues. Si le calendrier en a été bousculé durant la pandémie, les visioconférences ont néanmoins contribué à maintenir ce lien.

Le partenariat IGÉSR, direction générale de l'enseignement scolaire (Dgesco) et Dreic a été particulièrement fructueux pour **soutenir la création de sections internationales dites « prioritaires »**. De même, la collaboration IGÉSR-Dreic est indispensable dans le processus de l'homologation des établissements d'enseignement français à l'étranger.

En 2021, cette collaboration s'est intensifiée avec les travaux de mise en place du baccalauréat français international. Depuis la présentation des grands objectifs auprès des partenaires par l'IGÉSR, la déclinaison dans les textes officiels et programmes par la Dgesco, la poursuite du dialogue bilatéral par la Dreic, chaque étape a été le fruit d'un dialogue constant dans le seul but de faire avancer le dossier. **Ce travail d'équipe a été mis au service d'un projet ambitieux, celui de transformer le cycle terminal de l'option internationale du bac (OIB) en sections menant au baccalauréat français international (BFI) afin d'offrir une diversité de parcours aux élèves et une visibilité internationale renforcée.** »

**Dans l'enseignement supérieur**, deux nouvelles formations répondant à des enjeux majeurs pour le pays ont vu le jour, à savoir une nouvelle voie de classe préparatoire aux grandes écoles (CPGE), la MP2I (mathématiques, physique, ingénierie et informatique) et le parcours préparatoire au professorat des écoles.



**Dominique Rossin**  
École polytechnique, adjoint  
du directeur de l'enseignement  
et de la recherche

## LA CRÉATION DE LA NOUVELLE MP2I, UN TRAVAIL D'ÉQUIPE POUR DEUX ENJEUX D'IMPORTANCE : L'ÉCOLE ET LA NATION

“ Les enjeux présents et à venir autour du numérique, de l'informatique et des big data renforcent plus que jamais **l'importance particulière que revêt, pour l'École polytechnique, une formation mathématique extrêmement solide.** Mais ils font également apparaître la nécessité de **ne pas laisser de côté de nouveaux profils d'excellence scientifique liés à l'informatique et au numérique,** profils souvent plus divers socialement et qui ne trouvaient jusqu'ici pas nécessairement leur place dans le système lycée-CPGE. Nous avons ainsi salué la création de la spécialité NSI, et nous avons dès le début été étroitement associés au travail mené sous l'égide d'Olivier Sidokpohou (IGÉSR et membre du directoire) visant à créer une nouvelle voie de CPGE, la MP2I (mathématiques, physique, ingénierie et informatique). Des réunions de travail autour des horaires, des programmes, de l'esprit même de cette nouvelle voie ont associé les grandes écoles, la Conférence des présidents d'université (CPU), le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), les associations de professeurs et l'IGÉSR, et ont permis d'aboutir à un modèle qui combine l'excellence scientifique du modèle CPGE classique tout en faisant la part belle à l'informatique. Une fois ce modèle validé par le ministère, l'École polytechnique s'est investie fortement en indiquant officiellement très tôt qu'elle ouvrirait des places dédiées, et en portant auprès des proviseurs et des professeurs un message de confiance dans cette voie à venir. Le travail collectif de tous les acteurs impliqués a été couronné de succès puisque **26 classes ouvrent à la rentrée 2021, en métropole et en outre-mer,** avec une volonté que l'École polytechnique soutient pleinement de **favoriser le maillage territorial et les implantations en province.** Beaucoup a donc déjà été fait, mais l'essentiel est encore devant nous : réussir le pari d'une excellence scientifique nouvelle et plus ouverte socialement, et accueillir en 2023 la première génération issue de cette voie de CPGE. **Dans cette optique, l'IGÉSR est un partenaire de confiance,** par sa connaissance du système et sa capacité à réunir autour d'un travail commun tous les acteurs de l'écosystème CPGE-grandes écoles. »

Conformément à la lettre de mission des deux ministres en charge de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur en date du 22 mai 2020, Mark Sherringham, inspecteur général, a été chargé de piloter un groupe de travail comprenant les trois directions générales (direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle – Dgesip, direction générale de l'enseignement scolaire – Dgesco, direction générale des ressources humaines – DGRH), l'IGÉSR, la CPU et le réseau des instituts nationaux supérieurs du professorat et de l'éducation (Inspé) afin de concevoir le cahier des charges d'un nouveau dispositif de formation destiné aux étudiants entrant à l'université et aspirant à devenir professeurs des écoles : le parcours préparatoire au professorat des écoles (PPPE) qui s'inscrit dans les trois années de la licence, avec un enseignement assuré sur trois ans, à parts égales par l'université et le lycée, et selon un processus d'universitarisation progressive. Ce parcours comprend un stage d'observation de trois semaines en L1, un stage d'observation et de pratique accompagnée de trois semaines en L2 et une mobilité européenne ou internationale de quatre semaines en L3.

Ce cahier des charges a été validé début octobre 2020 et a fait l'objet d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI) adressé aux universités

et aux recteurs mi-octobre 2020 pour un retour fin novembre 2020, afin de permettre l'inscription de la première vague des PPPE dans Parcoursup en décembre 2020 en vue d'une ouverture en septembre 2021.

À l'issue de cette procédure, il a été possible de labelliser 24 PPPE dans 22 académies. Dans la phase de démarrage du projet, à partir de janvier 2021, les proviseurs, les responsables académiques et universitaires ont bénéficié d'un suivi et d'un soutien assuré directement par Mark Sherringham en tant que pilote national des PPPE. Le cadrage disciplinaire des enseignements au lycée, prévu par le cahier des charges, a été rédigé par des membres de la mission enseignement primaire et des groupes disciplinaires de l'IGÉSR, et adressé à toutes les équipes des PPPE en février 2021. Les équipes des lycées et des universités ont bénéficié d'une formation en avril-mai 2021 organisée par la Dgesco et l'IGÉSR en lien avec la Dgesip, la DGRH, la CPU et le réseau des Inspé. Cette première vague de PPPE va bénéficier, tout au long de la première année de fonctionnement 2021-2022, d'un suivi par des référents de l'IGÉSR et d'un soutien par Mark Sherringham. Un deuxième appel à manifestation d'intérêt a été lancé en juillet 2021 avec un retour attendu fin octobre 2021 pour une deuxième vague de labellisation et d'ouverture à la rentrée universitaire 2022.

Dans un tout autre contexte, marqué par la crise sanitaire, c'est bien encore l'expertise et l'appui de l'IGÉSR qui ont été sollicités pour mettre en œuvre, dans un temps contraint, un dispositif de soutien psychologique aux étudiants.



## MISSION

### APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF SANTÉ PSY ÉTUDIANT

La mise en œuvre opérationnelle, en pleine crise sanitaire, de l'annonce, le 21 janvier 2021, du président de la République d'offrir rapidement aux étudiants nécessitant un soutien psychologique l'accès à des consultations gratuites chez des psychologues, a fortement mobilisé le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

Dans ce cadre, l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche a apporté **un soutien opérationnel significatif qui a permis de démarrer en quelques semaines le dispositif Santé psy étudiant (SPE)**. Il s'agit, dans le cadre d'un parcours de soins, de faciliter l'accès des étudiants qui en éprouvent le besoin à des psychologues libéraux qui ont préalablement accepté de participer à cette démarche. Pour assurer cet accès à tous, l'État prend en charge le coût des consultations. Pour ce faire, plusieurs choix structurants ont été opérés. La décision de s'appuyer sur les services de santé universitaires des établissements d'enseignement supérieur pour déployer la mesure a permis d'**inscrire la prise en charge psychologique dans un parcours de soins**

**global au profit des étudiants plutôt que de la concevoir comme une action ponctuelle aux effets limités.** Le choix de recourir à une validation de la liste des psychologues participant au dispositif a rendu possible la vérification de leur capacité à exercer dans ce type de contexte.

La mission d'appui a facilité la mise en œuvre d'un dispositif complexe dans le cadre duquel environ 53 universités ont passé convention avec plus de 1 700 psychologues et ont assuré le paiement des consultations effectuées, alors qu'ils n'étaient pas toujours tous prêts ou en capacité d'assurer ces opérations dans de bonnes conditions. La plateforme permettant de mettre en relation étudiants et psychologues a été ouverte le 10 mars 2021. **Sept mois après sa mise en service, le dispositif SPE a permis à plus de 12 000 étudiants de bénéficier gratuitement de près de 43 000 consultations auprès de psychologues.**

Conçu dans l'urgence pour répondre à une forte demande de soutien psychologique étroitement liée à la crise sanitaire, le dispositif SPE n'a sans doute pas vocation à perdurer sous sa forme actuelle. En effet, cette crise a mis en lumière **un besoin beaucoup plus profond d'accompagnement d'un nombre important d'étudiants, auquel seule une politique universitaire intégrant de façon plus structurelle qu'aujourd'hui la santé mentale des étudiants permettra de répondre.** ■



**Anne-Sophie Barthez**  
Directrice générale  
de l'enseignement supérieur  
et de l'insertion professionnelle

## LA COLLABORATION ENTRE LA DGESIP ET L'IGÉSR

“ Je suis ravie d'avoir l'occasion de souligner l'excellente qualité de la collaboration entre la Dgesip et l'IGÉSR, qui se traduit par des contacts très réguliers sur différents sujets et le partage de plusieurs dossiers importants concernant tant **l'offre de formation supérieure, notamment dans le premier cycle, que les sujets qui touchent au fonctionnement des établissements d'enseignement supérieur et aux structures qui gravitent autour d'eux.**

Pour illustrer ce propos, je retiendrai tout particulièrement les travaux de l'Inspection générale sur la mesure de la réussite étudiante en licence, sur Parcoursup, sur la mise en œuvre de la réforme de l'accès aux études de santé ou sur la mise en place de la nouvelle offre de formation en licence à destination des bacheliers qui souhaitent devenir professeurs des écoles. **Sur ce dernier volet, l'IGÉSR a apporté son expertise précieuse dans la conception de ce parcours original adossé à une licence,** tant pour ce qui concerne l'organisation de la formation hybridée entre lycée et université et son contenu, que par son habitude à accompagner les acteurs en académie, des recteurs aux équipes enseignantes de lycée mais aussi sur ce dossier, de l'université, notamment au travers d'une formation nationale ouverte aux deux parties prenantes du PPPE. De la même manière, l'IGÉSR a joué un rôle essentiel de pivot pour rassembler les grandes écoles, la CPU, la Dgesip, les associations de professeurs de CPGE pour concevoir la nouvelle filière MP2I qui s'inscrit dans la continuité de la nouvelle offre d'enseignement de spécialité du baccalauréat général, numérique et sciences informatiques.

Je suis également très attentive aux conclusions et recommandations de l'IGÉSR lorsqu'elle travaille à l'élaboration de plans de retour à l'équilibre financier d'universités en difficulté, lorsqu'elle livre un audit pertinent sur la situation de tel ou tel groupement d'intérêt public ou sur les capacités d'un établissement d'enseignement supérieur à bénéficier des responsabilités et compétences élargies, qu'elle élabore un constat objectif de la situation sociale des étudiants durant la crise sanitaire, ou lorsqu'elle propose une réforme des missions et de l'organisation des services de santé universitaire. **Ces sujets sont au cœur des politiques publiques mises en œuvre par ma direction et les constats et propositions de l'Inspection générale contribuent à les construire ou à les enrichir.»**

**Dans les secteurs périscolaires et extrascolaires,** l'expertise de l'IGÉSR est sollicitée. Elle l'est, en effet, en matière d'ingénierie de formation et d'architecture des certifications dans l'ensemble de ses champs ministériels de compétences, y compris pour des activités à finalité non exclusivement professionnelle, comme celles de l'animation dans les secteurs périscolaire et extrascolaire. À titre d'illustration, c'est ce qui a conduit l'Inspection générale à être sollicitée pour dresser, dans un contexte de crise des vocations dans ce secteur particulièrement impacté par la situation sanitaire, un diagnostic de l'exercice des métiers d'animateur et de directeur d'accueil de mineurs.



## ÉTAT DES LIEUX DES MÉTIERS DE L'ANIMATION DANS LE SECTEUR PÉRISCOLAIRE ET DES ENJEUX EN MATIÈRE DE CONTINUITÉ ÉDUCATIVE

Les constats de la mission ont permis d'identifier **les progrès encore possibles en matière de continuité éducative, notamment dans les relations à amplifier avec le monde scolaire** qui passent par une plus grande reconnaissance des actions développées dans le champ du périscolaire. La complémentarité entre l'école et les accueils périscolaires n'a pas été confortée compte tenu des changements intervenus depuis 2013 dans l'organisation du temps scolaire (semaine de 4 jours et demi en 2013, retour à la semaine de 4 jours au choix de collectivités locales en 2017) et l'existence d'une multiplicité de dispositifs (projet éducatif territorial [PEDT], Plan mercredi). **Ce défaut de lien se traduit par un mal-être des personnels impliqués dans l'organisation de ces accueils alors même qu'ils sont soumis à des conditions de travail lourdes, en particulier au regard des contraintes horaires de leur intervention.** Le périscolaire seul ne dispose pas ou plus d'une dimension suffisante pour assurer une stabilité du statut d'emploi pour ces personnels, malgré les compétences acquises par leurs formations.

**Selon la mission, une clarification des objectifs poursuivis par l'État favoriserait certainement la mobilisation de tous les acteurs associés à l'organisation des temps concernés.** Cette clarification devrait se faire en partenariat avec les collectivités territoriales, et en concertation avec les associations compte tenu de leurs rôles respectifs dans le domaine du périscolaire.

Dans le prolongement de ce premier rapport, la même mission a également examiné le sujet des modalités

d'accès aux brevets d'aptitude aux fonctions d'animateur (Bafa) et de directeurs (BAFD) d'accueils collectifs de mineurs, qui a donné lieu à un deuxième rapport. Inscrite au programme de travail annuel, cette mission avait pour objet de formuler des propositions visant à endiguer la diminution constante du nombre d'animateurs et de directeurs formés chaque année, ne permettant plus de satisfaire les besoins toujours soutenus des organisateurs qui s'en sont inquiétés à plusieurs reprises au cours des derniers mois.

**À l'issue de ses travaux d'investigation et de l'audition de 116 personnes intervenant dans ce champ, responsables de service, d'association, de collectivité locale, d'organisme de statut public, au niveau national ou local,** la mission a mis en lumière trois difficultés principales portant sur le positionnement de ces brevets au sein des dispositifs de l'engagement et des parcours professionnels des jeunes, sur les modalités de pilotage, d'organisation des formations et de certification dans le contexte de réorganisation des services académiques jeunesse, engagement, sports, ainsi que sur les conditions économiques liées à ces formations.

**La mission a formulé plusieurs recommandations dans ce rapport visant à mieux intégrer le Bafa et le BAFD dans les dispositifs de l'engagement (Service civique, Service national universel) et dans ceux de la formation professionnelle, à renforcer la communication sur ces diplômes, à simplifier leur réglementation en allégeant les procédures de certification** afin que les services de l'État consacrent davantage de temps à l'accompagnement et au contrôle des formations et que les organismes de formation et les candidats eux-mêmes soient mieux associés à la gestion des diplômes. La mission a proposé enfin d'harmoniser les pratiques de gestion des aides au plan territorial et de les renforcer, tant pour les stagiaires que pour les organismes de formation. ■

**L'expertise de l'IGÉSR est également sollicitée dans le cadre des travaux législatifs.** Comme pour les projets de loi concernant la recherche et le sport, l'IGÉSR a participé à l'élaboration de la loi du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République et à sa mise en œuvre, en particulier dans le volet sport et le volet éducation et instruction. Dès février 2021, une inspectrice générale a été désignée pour conduire l'ensemble des travaux concernant la politique de suivi, de contrôle et d'accompagnement de l'instruction en famille dont les conditions sont désormais plus contraintes. S'agissant du volet sport de la loi, le cabinet de la ministre déléguée chargée des sports s'est appuyé sur l'expertise des inspecteurs généraux qui avaient précédemment conduit une mission sur le modèle sportif français et dressé un état des lieux des relations entre l'État et le mouvement sportif. Ces derniers ont assuré à ce titre une mission d'appui pour l'élaboration des dispositions relatives à l'agrément et au contrat de délégation des fédérations sportives et à l'extension du contrat

d'engagement républicain aux ligues professionnelles. Un travail spécifique a par ailleurs été conduit par l'IGÉSR pour maintenir ses prérogatives en matière de contrôle des fédérations sportives dans le contexte de la suppression, par la loi du 24 août 2021, de la tutelle exercée par l'État sur ces associations. Ce travail a donné lieu à la modification des dispositions définissant les pouvoirs de contrôle de l'IGÉSR dans le champ du sport (cf. article 21 de la loi n° 2015-1541 du 27 novembre 2015 visant à protéger les sportifs de haut niveau et professionnels et à sécuriser leur situation juridique et sociale).

## LES RAPPORTS DE L'IGÉSR SUR CES QUESTIONS

- **Pour une politique publique de la donnée. Mission Bothorel**, rapport IGÉSR-IGF-IGA-IGAS-CGEIET non numéroté, décembre 2020
- **Préconisations pour mettre en œuvre l'organisation territoriale du sport. Appui à la mission parlementaire Benjamin Dirx et Patrick Doussot**, rapport IGÉSR non numéroté, décembre 2020
- **Mission relative au COET-MOF [Comité d'organisation des expositions du travail] et à l'organisation de la 27<sup>e</sup> session du concours Un des meilleurs ouvriers de France**, rapport IGÉSR n° 2021-017, janvier 2021 et n° 2021-063, avril 2021
- **L'usage : des téléphones portables au collège**, rapport IGÉSR n° 2021-039, février 2021
- **Mission d'appui à la mise en œuvre du dispositif Santé psy étudiant**, rapport IGÉSR n° 2021-094, mai 2021
- **Note d'étape. Évaluation des conséquences de l'utilisation des signes diacritiques des langues régionales**, rapport IGÉSR-IGJ-IGA-IGAS-CGEFI-IGAC-IGAE n° 2021-098, mai 2021
- **Mission d'évaluation pour la structuration d'une politique en faveur des développements de l'esprit critique chez les élèves**, rapport IGÉSR n° 2021-147, juillet 2021
- **État des lieux des métiers de l'animation dans le secteur périscolaire et enjeux en matière de continuité éducative**, rapport IGÉSR n° 2021-160, juillet 2021
- **Les services documentaires des universités de technologie : analyse comparative**, rapport IGÉSR n° 2020-129, septembre 2020
- **Les bibliothèques de Caen au sein du réseau de lecture publique de la communauté urbaine de Caen la mer**, rapport IGÉSR n° 2021-068, juin 2021
- **Mission d'expertise auprès du groupe de travail relatif à l'examen des obligations des fédérations sportives agréées en matière d'éthique et d'intégrité**



## 2. Au service des personnels, de leur formation, de leur carrière

L'IGÉSR est sollicitée par plusieurs ministères pour participer à des opérations de recrutement, mais c'est pour celui de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports que les inspecteurs généraux sont les plus mobilisés. C'est le ministère, avec plus de 1,2 million de salariés, où recrutement, formation et carrière des personnels revêtent une dimension toute particulière en matière d'organisation et pour lequel les questions de ressources humaines ont le plus fort impact sur la qualité du service rendu aux usagers.

L'expertise de l'IGÉSR est en effet sollicitée par la DGRH des deux ministères MENJS et MESRI pour le **recrutement des personnels** enseignants, d'éducation, administratifs, de santé, ingénieurs, techniciens de recherche et de formation (ITRF), de bibliothèques et centres de documentation, de sport, jeunesse et éducation populaire et pour le recrutement des cadres (inspecteurs, personnels de direction des établissements scolaires du second degré) relevant de nos ministères de tutelle. Présente dans plus de 270 directoires de concours de recrutement nationaux et de jurys d'entrée et sortie des instituts régionaux d'administration (IRA), l'IGÉSR y garantit la qualité des travaux, de la conception des sujets aux modalités d'interrogation et d'évaluation des candidats, en passant par l'assurance d'une organisation logistique maîtrisée. Elle y mène aussi une réflexion constante et engage toute action nécessaire concernant l'orientation à donner aux concours – inflexion des épreuves, mise en adéquation des exigences avec les évolutions et réformes.

**En 2020-2021, les inspecteurs généraux ont assuré la présidence ou la vice-présidence de 274 concours de recrutement :**

- **243** concours de recrutement d'enseignants, de conseillers principaux d'éducation et de psychologues de l'éducation nationale;
- **4** concours de recrutement de personnels administratifs, sociaux et de santé;
- **16** concours de recrutement de personnels des bibliothèques;
- **4** concours de personnels d'encadrement;
- **3** concours d'ingénieurs et personnels techniques, de recherche et de formation;
- **4** concours de recrutement de personnels de jeunesse et sports.

La réforme de la formation initiale des enseignants a beaucoup mobilisé l'IGÉSR pendant l'année 2020-2021 pour la conception des maquettes de concours de recrutement désormais positionnés en fin de master 2. Les groupes disciplinaires du collège expertise disciplinaire et pédagogique (EDP), les experts établissements et vie scolaire (EVS) du collège établissements, territoires et politiques éducatives (ETPE) ainsi que les membres de la mission enseignement primaire (MEP) ont apporté leur expertise à la conception des maquettes et à la rédaction des arrêtés publiés en janvier 2021 et ont proposé des sujets zéro et documents de présentation des épreuves.

S'agissant du recrutement du haut encadrement, l'IGÉSR apporte à la DGRH sa connaissance fine des services et des cadres, en particulier du secteur jeunesse, sports et vie associative (JSVA) dans l'examen des candidatures aux emplois de délégué régional académique à la jeunesse, à l'engagement et aux sports (Drajes) et de chef des services départementaux à la jeunesse, à l'engagement et aux sports (SDJES).

L'Inspection générale est également sollicitée dans les comités de sélection du haut encadrement des ministères de tutelle. Les candidatures aux emplois supérieurs de l'État des services déconcentrés du ministère (secrétaire général de région académique – SGRA, secrétaire général académique – SGA, directeur académique des services de l'éducation nationale – Dasen et directeur académique adjoint des services de l'éducation nationale – Daasen) font l'objet d'un examen par une instance collégiale qui comprend : le recteur d'académie, un représentant de la mission pour l'encadrement supérieur (MPES) et une personne occupant ou ayant occupé des fonctions d'un niveau de responsabilités au moins équivalent à l'emploi à pourvoir. Pour ce troisième membre, la secrétaire générale a sollicité l'IGÉSR afin de pouvoir désigner une personnalité qui, de par les fonctions précédemment exercées et les missions qu'elle a pu conduire, apporte sa connaissance du système mais également la garantie d'un regard indépendant sur les procédures de nomination.

Pour sa part, la cheffe de l'Inspection générale participe, autant que de besoin, au comité d'audition pour la nomination des directeurs d'administration centrale présidé par le secrétaire général du Gouvernement, au titre du ministère au sein duquel l'emploi est à pourvoir.

**L'IGÉSR participe à la formation des enseignants** : elle est très présente dans leur accompagnement de ces derniers et dans leur formation initiale et continue. L'année a été particulièrement marquée par l'assassinat de Samuel Paty et par le besoin de formation et d'accompagnement sur la défense des valeurs de la République exprimé auquel l'Inspection générale a répondu, conjointement avec le Conseil des sages de la laïcité et la Dgesco. L'IGÉSR a été pleinement associée à des travaux de long terme concernant la citoyenneté, avec le secrétariat général de l'atelier 10 du Grenelle de l'éducation, Protection et valeurs de la République, comme à la mise au point d'outils de référence et de formation importants, qui seront déterminants pour la mise en œuvre du nouvel oral d'entretien des concours de recrutement.

De l'atelier 10 du Grenelle de l'éducation se dégagent clairement deux besoins : l'un de veille et de protection (avec, entre autres, l'octroi conservatoire de la protection fonctionnelle), l'autre de coordination, aussi bien sur le plan académique qu'au sein de l'établissement, pour éviter la solitude des porteurs de l'éducation à la citoyenneté. Pour que ce « portage » de l'éducation à la citoyenneté ne soit pas réservé aux enseignants chargés de l'enseignement moral et civique, et pour que la nouvelle épreuve d'oral d'entretien des concours repose sur des fondements solides, il importait d'avoir des documents de référence à jour.

L'IGÉSR a été ainsi associée à l'élaboration de l'ouvrage *L'Idée républicaine. Repères pour aujourd'hui* qui propose un véritable dictionnaire des notions en jeu dans l'éducation à la citoyenneté, ainsi qu'une anthologie et des textes de référence. Elle a, en outre, piloté et mobilisé tous les groupes disciplinaires du collège EDP pour élaborer *La République à l'École*, qui met en lumière les enjeux de citoyenneté dans tous les enseignements. Depuis longtemps, l'éducation à la citoyenneté est enracinée dans la vie scolaire – il s'agissait ici de montrer à quel point elle met en jeu toutes les disciplines enseignées.

L'IGÉSR s'est trouvée ainsi exercer pleinement deux de ses missions : aider à mettre en cohérence tous les efforts éducatifs, contribuer à l'accompagnement et à la formation des enseignants.



**Édouard Geffray**  
Directeur général  
de l'enseignement scolaire

## IGÉSR ET DGESCO : UNE COLLABORATION FRUCTUEUSE AU SERVICE DU PROFESSEUR ET D'UN SERVICE PUBLIC DE L'ÉDUCATION DE QUALITÉ

“ Le premier visage de la République, dans la vie d'un élève et d'un futur citoyen, est celui du professeur. Le professeur est en effet le dépositaire de la promesse républicaine : **permettre à chaque élève d'aller au bout de ses potentialités et de devenir un citoyen libre et éclairé**, capable d'exercer ses droits et d'accomplir ses devoirs, et conscient d'une destinée partagée avec le reste de la société. C'est ainsi que, plus que tout autre fonctionnaire, les personnels de l'éducation nationale incarnent, font vivre et transmettent les principes et valeurs de la République. Outre la nécessité de permettre à chacun d'entre eux de disposer des ressources adaptées (avec le *Guide républicain*) et de connaître les règles applicables (*vademecum Laïcité à l'École*), le ministère a lancé une formation inédite, destinée à l'ensemble des personnels sur quatre années. Dans chacune de ces composantes, comme sur tous les sujets pédagogiques, le travail entre l'Inspection générale et la direction générale de l'enseignement scolaire est constant et fructueux. **L'enjeu est partagé : croiser deux expertises complémentaires au service du professeur** pour, *in fine*, contribuer à un service public de l'éducation de qualité et fidèle à ses missions. »

**L'IGÉSR est très présente également dans l'accompagnement des cadres et leur formation initiale et continue.** Sur ce sujet de la **formation initiale et continue des cadres**, la collaboration entre l'IGÉSR et l'IH2EF (Institut des hautes études de l'éducation et de la formation) est très forte, en particulier dans le cadre de la formation statutaire des personnels de direction des collèges et lycées et des inspecteurs stagiaires des premier et second degrés.

Sur l'année scolaire 2020-2021, le **plan national de formation du MENJS** à destination des personnels d'encadrement et de formation a proposé 174 actions de formation. Les inspecteurs généraux ont contribué à la conception et/ou à l'animation de 82 % d'entre elles, ce qui représente 143 actions.

Dans le cadre de la priorité nationale que constitue l'école primaire, la mise en place d'un nouveau modèle de formation continue des professeurs des écoles, reposant d'une part, sur l'intensification de la formation en mathématiques et en français, et d'autre part, sur la dynamique de formation entre pairs, par l'action et l'observation croisée, a mobilisé l'Inspection générale pour des temps de formation nationale et la production de ressources, mais bien au-delà par la mise à disposition à temps plein d'une inspectrice générale à la Dgesco pour mener à bien le Plan français, à la suite de la mobilisation d'un inspecteur général pour le Plan mathématiques.

Pour ce qui concerne la voie professionnelle, l'Inspection générale a contribué, à la demande de la Dgesco, à l'élaboration de cinq nouveaux vademecum et cinq parcours M@gistère accompagnant les équipes dans la mise en œuvre des nouvelles familles des métiers. Elle a aussi été cheffe de projet dans la conception et la diffusion de Brio (<https://brio.education.gouv.fr/>), la bibliothèque de ressources et d'idées pour la réalisation du chef-d'œuvre, nouveau service numérique d'idéation dédié aux équipes-projets investies dans la réalisation du chef-d'œuvre en voie professionnelle.

S'agissant de la scolarité obligatoire et de la voie générale et technologique, plus de 200 productions ont mobilisé des groupes de travail constitués et pilotés par une cinquantaine d'inspecteurs généraux : 191 documents d'accompagnement de mise en œuvre de programmes, 7 vademecum et 8 guides ont ainsi été produits sous l'expertise de l'IGÉSR à la demande de la Dgesco sur l'année 2020-2021.

**Pour ce qui concerne le collège jeunesse, sports et vie associative,** on peut souligner le suivi par les inspecteurs généraux référents territoriaux de la formation professionnelle statutaire des agents recrutés dans les corps spécifiques à leur champ, en particulier la formation initiale statutaire des fonctionnaires stagiaires lauréats des concours, l'appui à l'élaboration des textes régissant la formation et à la coordination de modules de formation nationaux. Une mission spécifique d'accompagnement des nouveaux directeurs de centre de ressources, d'expertise et de performance sportives (Creps) dans leur prise de fonction a été mise en place cette année.



## CONTRIBUTION À L'ORGANISATION ET AU SUIVI DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE STATUTAIRE (FPS) DES PERSONNELS DU MENJS : L'EXEMPLE DE LA FPS DES CORPS JEUNESSE ET SPORTS

Dans le contexte du transfert des personnels et des missions jeunesse, sports et vie associative au ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, de la création des délégations régionales académiques (Drajes) et des services départementaux chargés de la jeunesse, de l'engagement et du sport (SDJES), l'IGÉSR a apporté **une contribution essentielle à l'organisation et au suivi de la formation professionnelle statutaire des corps spécifiques à ce périmètre ministériel (inspecteur jeunesse et sports, conseiller d'éducation populaire et de jeunesse, professeur de sport, conseiller technique et pédagogique supérieur)**, sous la coordination de la direction générale des ressources humaines (DGRH) et en coordination avec les directions métiers (direction des sports, direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative) et l'opérateur national de formation (Creps de Poitiers). Le dispositif de formation professionnelle statutaire (FPS) concerne notamment les lauréats des concours de recrutement dans ces quatre corps qui suivent en tant que fonctionnaires stagiaires une formation initiale statutaire (FIS), mais également les agents déjà titulaires et rejoignant ces corps par détachement ou intégration par liste d'aptitude qui suivent une formation d'adaptation à l'emploi (FAE). Le dispositif de formation durant cette année de « stage » est conçu selon deux principes : l'alternance et l'individualisation des parcours.

Au cours de l'année 2020-2021 durant laquelle les opérations de transferts d'effectifs jeunesse et sports dans les services académiques se sont déroulées, le nombre d'agents concernés par la FPS fut légèrement inférieur aux volumes habituellement suivis par les inspecteurs généraux référents territoriaux (IGRT) compétents pour les missions jeunesse et sports. Outre les effectifs des promotions des trois concours organisés en 2020 représentant

65 stagiaires (12 inspecteurs jeunesse et sports, 35 conseillers d'éducation populaire et de jeunesse, 18 conseillers techniques pédagogiques supérieurs), le suivi a concerné 10 agents déjà titulaires au titre de la FAE (1 inspecteur jeunesse et sports, 2 conseillers d'éducation populaire et de jeunesse, 7 professeurs de sport), soit, au titre de l'année 2020-2021, un total de 75 agents suivis par les inspecteurs généraux référents territoriaux.

**L'intervention de l'IGÉSR porte sur l'ensemble de la chaîne de pilotage et de mise en œuvre de la FPS :**

- **le suivi individualisé des agents concernés** pour lequel les inspecteurs généraux référents territoriaux sont chargés de veiller à la conformité des objectifs de formation arrêtés par l'agent concerné en liaison avec son chef de service (recteurs d'académie/Drajes, IA-Dasen/ chef du SDJES étant considérés comme maîtres de stage, intervenant par délégation), l'opérateur de formation (Creps de Poitiers) et le conseiller de formation choisi parmi les pairs. Les IGRT assurent à ce titre, dans les dix premières semaines suivant la date d'affectation, la validation des dossiers de stage. Ils participent, en tant que de besoin, aux deux entretiens individuels prévus au cours de l'année, président les réunions des commissions d'évaluation finale de la formation (CEF) et prennent part, si nécessaire, au traitement de la situation d'agents en formation, en liaison avec la DGRH, en cas de difficultés avérées;
- **la contribution à l'élaboration des textes réglementaires, instructions et référentiels pédagogiques relatifs à la FPS.** À ce titre, l'inspectrice générale chargée de la coordination de la FPS au titre de l'IGÉSR (collège JSVA) assure cette fonction auprès de la DGRH, des directions métiers et de l'opérateur de formation, en représentant la cheffe de corps au sein du comité de pilotage de la formation et du conseil pédagogique de l'établissement-opérateur de formation;
- **la coordination de modules de formation par des IGÉSR membres du collège JSVA sur des thématiques très importantes** liées à la définition du corpus professionnel : cadre d'exercice d'un agent de l'État, cadre légal et réglementaire du sport, sécurité des pratiques et des pratiquants-protection des usagers et des mineurs, histoire du ministère chargé de la jeunesse et des sports. ■



## MISSION

### ACCOMPAGNEMENT À LA PRISE DE FONCTION DES DIRECTEURS DE CREPS

À la demande du cabinet de la ministre chargée des sports et de la direction des sports, l'IGÉSR a été saisie d'une mission d'accompagnement à la prise de fonction des nouveaux directeurs d'établissement relevant du ministère en charge des sports (Creps et écoles nationales). Cette mission vise à offrir aux directeurs nouvellement nommés les conseils d'un interlocuteur ne relevant pas de leur environnement professionnel, mais disposant d'une **expertise dans le champ du sport et de la jeunesse et d'une expérience d'encadrement permettant de leur apporter, au travers d'échanges réguliers, l'écoute et le regard extérieur dont ils ont besoin.**

En accord avec la direction des sports, cet accompagnement est individualisé et s'appuie sur des besoins

bien identifiés selon les directeurs et les contextes dans lesquels ils prennent leurs fonctions. Il peut s'agir de conseils sur la gestion budgétaire et la trajectoire économique, sur les méthodes de travail, la gouvernance interne et l'adaptation des compétences internes, d'un accompagnement de nature managériale, d'un soutien psychologique et d'une analyse face à un contexte délicat ou une situation de travail difficile, de conseils techniques associés à la gestion d'un projet particulier (réforme du haut-niveau, formation professionnelle). Cet accompagnement peut également s'appuyer sur la mise en œuvre des recommandations d'un rapport de contrôle antérieurement réalisé par l'IGÉSR au sein de l'établissement concerné.

En 2020-2021, cinq chefs d'établissement ont bénéficié de ce nouvel appui de l'IGÉSR, qui sera **systematisé à l'avenir pour toutes les nouvelles prises de fonction dans les établissements jeunesse et sports.** ■

**Les opérations de gestion de carrière mobilisent l'IGÉSR dès lors qu'elles ont une dimension nationale.** Il en est ainsi des affectations des personnels sur les postes spécifiques nationaux, pour lesquelles un avis sur les candidatures est donné à la DGRH. L'IGÉSR a en particulier une bonne connaissance des enseignants de classes préparatoires aux grandes écoles, dont elle a la charge du suivi de carrière et de l'accompagnement, et des profils adaptés à ces classes. L'IGÉSR apporte aussi son appui à des évolutions dans la gestion des personnels, comme cela a été le cas pour la gestion des conseillers techniques sportifs.

L'année 2020-2021 a été marquée par une contribution de l'IGÉSR à la réflexion sur les missions et la carrière des corps d'inspecteurs territoriaux relevant de l'éducation nationale. Au-delà d'une mission spécifique ayant donné lieu à une note rendue publique sur le sujet, l'IGÉSR a participé aux groupes de travail pilotés par la DGRH dans le cadre de l'agenda social, et la cheffe de l'Inspection s'est rendue dans sept académies pour des temps d'échange et de réflexion avec les corps d'inspection du premier et du second degrés sur leurs missions et leur carrière, ce qu'elle va poursuivre en 2021-2022.



## MISSION

### LA CARRIÈRE DES CORPS D'INSPECTION TERRITORIAUX

La mission portant sur la carrière des inspecteurs était inscrite au programme de travail annuel 2019-2020 de l'IGÉSR. Sollicitée par le cabinet et deux directions (Dgesco et DGRH) du MENJS, la mission s'inscrivait dans la suite de nombreux travaux qui ont été conduits par l'Inspection générale et d'autres organismes au cours des dix dernières années. Interrompus en mars 2020 par la crise sanitaire, période de confinement puis de déconfinement, les travaux de la mission ont été relancés en septembre 2020 sur les bases d'une nouvelle feuille de route. Au regard du contexte sanitaire et social, la directrice adjointe du cabinet du MENJS, en concertation avec la cheffe de l'IGÉSR, a émis le souhait d'être destinataire d'une note concernant les corps d'inspection du second degré (inspecteurs d'académie-inspecteurs pédagogiques régionaux – IA-IPR, inspecteurs de l'éducation nationale de l'enseignement général, de l'enseignement technique, de l'information et de l'orientation – IEN EG-ET-IO) **dans laquelle seraient**

**présentées quelques évolutions qui pourraient être intégrées à la réflexion des groupes de travail réunis dans le cadre du Grenelle de l'éducation et de l'agenda social.** À partir de l'analyse des missions confiées aux inspecteurs et de leur positionnement institutionnel actuel, la note fait un bref état des lieux de la situation et **propose des pistes d'évolution qui pourraient contribuer à redéfinir les modalités de pilotage des corps d'inspection en clarifiant les conditions de réussite de leur parcours professionnel : recrutement, formation, évaluation, évolution et promotion.** Le besoin de reconnaissance, qui a été unanimement exprimé par les personnels et leurs représentants, nécessite un infléchissement de la gouvernance académique qui doit identifier une « chaîne de décision pédagogique » dans laquelle le rôle de l'inspecteur est reconnu. Les pistes d'évolution proposées, au nombre de 46, s'organisent en quatre domaines : **attractivité du métier d'inspecteur, formation initiale et continue, valorisation des missions, parcours professionnel.** Chaque piste d'évolution est exposée de manière très synthétique, en vue d'une articulation avec la réflexion des groupes de travail formulant des propositions concrètes à débattre lors de la conférence du Grenelle de l'éducation en février 2021. ■

## LES RAPPORTS DE L'IGÉSR SUR CES QUESTIONS

- **L'ingénierie de formation en académie dans les premier et second degrés : organisation, intervenants, utilisation des moyens, évaluation des actions**, rapport IGÉSR n° 2020-138, octobre 2020
- **La carrière des corps d'inspection territoriaux**, rapport IGÉSR n° 2020-151, novembre 2020

---

• **Direction d'école. La mise en œuvre des mesures de la circulaire du 25 août 2020**, trois rapports et notes IGÉSR n° 2020-158, décembre 2020; n° 2021-118, juin 2021; n° 2021-138, juillet 2021

- 
- **Mission d'accompagnement à la prise de fonctions des directeurs de Creps**
  - **La contribution à l'organisation et au suivi de la formation professionnelle statutaire et initiale des personnels du MENJS** : l'exemple de la FPS des corps jeunesse et sports

### 3. Au service des structures et des territoires

Les missions que conduit l'IGÉSR au service des structures et des territoires s'exercent aussi bien dans le champ de l'enseignement scolaire, de la jeunesse et des sports que dans le champ de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, des bibliothèques et de la lecture publique.

Dans **le champ de l'enseignement scolaire** et compte tenu de la priorité donnée par le ministre au premier degré, une **mission permanente enseignement primaire** (MEP) a été créée en 2019 qui comprend désormais 19 inspecteurs généraux, dont 10 membres en rattachement « majeur », et 9 membres en rattachement « mineur ». Chacune des 30 académies bénéficie d'un référent de la MEP, dans une répartition qui privilégie la couverture par régions académiques. Cette disponibilité des inspecteurs généraux pour répondre aux sollicitations des recteurs et inspecteurs d'académie-directeurs académiques des services de l'éducation nationale (IA-Dasen) s'est traduite cette année par une vingtaine d'interventions dans les territoires, au titre de la formation des cadres, de la participation à des conseils d'IEN, à des groupes de travail sur des sujets variés dont la continuité école-collège, l'apprentissage de la lecture, l'école maternelle et l'exploitation des résultats aux évaluations nationales.

Plus largement, et souvent en relation avec les membres de la MEP, 60 IGÉSR observent, suivent et accompagnent la mise en place des priorités nationales dans les territoires et mettent en exergue des politiques et initiatives prises par les académies, tant sur le plan pédagogique que sur le plan administratif, à travers la **mission transversale des correspondants académiques**, dits Coac. Ils produisent obligatoirement deux notes par an, l'une en automne relative à l'analyse des priorités définies par l'administration centrale dans le cadre des dialogues stratégiques de gestion et de performance (DSGP) et l'autre au printemps, au cours de laquelle ils font un point sur l'état de la préparation de la rentrée scolaire, à partir d'une grille d'analyse préparée par leurs deux coordonnateurs.

Ils peuvent également être sollicités tout au long de l'année pour produire des notes « flash » sur telle ou telle question. Ils ont travaillé cette année sur le déploiement du Plan mathématiques à l'école primaire (en lien avec la MEP), sur la manière dont les académies ont accompagné et suivi les stagiaires d'enseignement ayant été admis sur la seule base des épreuves écrites aux sessions des concours en 2020 ou sur les activités des inspecteurs santé et sécurité au travail (ISST). Certains d'entre eux ont été sollicités par la secrétaire d'État à l'éducation prioritaire pour suivre le lancement des Contrats locaux d'accompagnement (CLA) et le dispositif Territoires éducatifs ruraux (TER). Ils peuvent enfin être missionnés par la cheffe du service, à la demande d'une autorité académique, pour étudier une question particulière, comme l'attractivité des CPGE en Nouvelle-Aquitaine.

Si cette année les IGÉSR n'ont pas été saisis pour travailler sur une structure d'administration centrale, il leur a été demandé d'accompagner la prise de fonction d'un IA-Dasen dans les Bouches-du-Rhône (voir le témoignage ci-après de Vincent Stanek), de suivre l'évolution de la réforme territoriale grâce à la mobilisation particulière de l'un d'entre eux, qui assiste notamment à tous les dialogues stratégiques régionaux (DSR), d'observer le déploiement des Cités éducatives, des établissements de service ainsi que des internats du XXI<sup>e</sup> siècle (Internats d'excellence).





**Vincent Stanek**  
IA-Dasen  
des Bouches-du-Rhône

## L'ACCOMPAGNEMENT PAR L'IGÉSR À UNE NOUVELLE PRISE DE POSTE

“ En sollicitant une mission d'appui, j'ai souhaité pouvoir bénéficier de l'expertise de l'IGÉSR dans la réalisation du diagnostic initial accompagnant la prise de poste.

Cet appui a été particulièrement utile : il a permis de **gagner du temps dans la mise en évidence des forces et des faiblesses de la structure, et de donner une forte légitimité à la mise en œuvre des mesures nécessaires**, tant du point de vue interne (notamment à l'égard de l'encadrement) que du point de vue externe (à l'égard de ma propre hiérarchie).

**La rapidité de l'exercice, conduit en quelques semaines, a permis également d'engager sans tarder une nouvelle dynamique.** À moyen et plus long terme, le rapport de la mission constitue un point de référence qui permet, au-delà de la gestion des affaires courantes, de garder les orientations nécessaires à une réforme structurante du fonctionnement. »



**Anne Bisagni-Faure**  
Rectrice de la région  
académique de Nouvelle-Aquitaine,  
rectrice de l'académie de Bordeaux

## UNE ANALYSE DE L'ATTRACTIVITÉ DES CPGE PAR LES CORRESPONDANTS ACADÉMIQUES DES TROIS ACADÉMIES CONSTITUANT LA RÉGION NOUVELLE-AQUITAINE

“ À ma demande et en accord avec les deux autres rectrices d'académie ainsi que la cheffe de l'IGÉSR, les Coac ont mené **une étude visant à analyser le contexte d'un taux de poursuite d'études en CPGE des néo-bacheliers néo-aquitains inférieur à la moyenne nationale.** L'étude, présentée en comité de direction de région académique (Coréa), ayant fait l'objet de toute notre attention, nous avons, d'une part, saisi nos services statistiques académiques (SSA) pour poursuivre l'analyse en précisant quelques questions soulevées et d'autre part, nous nous apprêtons à initier l'une des principales recommandations, à savoir la mise en place d'un réseau des CPGE de la région académique Nouvelle-Aquitaine (Rana), qui sera lancée par les rectrices en lien avec le recteur délégué à l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation (RDESRI), mais ensuite animée par trois établissements têtes de réseaux académiques (Gay Lussac à Limoges, Camille Guérin à Poitiers et Montaigne à Bordeaux) avec l'appui du délégué régional académique à l'information, à l'orientation et à la lutte contre le décrochage scolaire (DRAIOLDS).

**Les objectifs seront le partage d'expérience, des modalités de traitement des candidatures Parcoursup, la formation des enseignants, etc.** Lors de la première réunion qui se tiendra en décembre, une présentation de nombreuses données sera réalisée (flux élèves, niveau des élèves, passage en deuxième année, réussite aux concours, etc.). »

Les inspecteurs généraux ont été également fortement sollicités pour conduire des observations précises sur l'organisation et le fonctionnement d'établissements scolaires qui sont l'objet de fortes préoccupations des autorités académiques (voir l'encadré intitulé « Analyse des usages pédagogiques du numérique en situation pandémique durant la période de mars à juin 2020 », p. 88).

Enfin, les IGÉSR assurent un **suivi des disciplines et spécialités d'enseignement et de vie scolaire**, et des réformes qui leur sont liées, grâce à des rencontres régulières avec les corps d'inspection territoriaux du second degré, soit par champ disciplinaire ou de spécialité, soit en assistant aux rencontres des collèges d'inspecteurs en académie, ce qui mobilise, tout au long de l'année, environ 140 collègues et qui constitue pour eux l'une de leurs missions permanentes.

Dans le champ de la jeunesse, des sports et de la vie associative et en articulation avec les missions des Coac précités, l'IGÉSR s'appuie sur le réseau des 13 inspecteurs généraux référents territoriaux (IGRT) qui assure deux missions principales : d'une part, le suivi de la formation professionnelle statutaire (FPS) des fonctionnaires relevant d'un des corps spécifiques du ministère chargé de la jeunesse et des sports<sup>1</sup> et affectés en services académiques jeunesse, engagement et sports<sup>2</sup>, et d'autre part, une fonction de veille territoriale en lien avec ces services déconcentrés.

Cette fonction de **veille territoriale** est importante. Elle s'appuie sur une relation de confiance, d'écoute et de conseil entre l'inspecteur général et les directeurs des services déconcentrés, et des établissements de la région dont il est le référent, ce qui exclut de sa part, dans le respect des principes déontologiques du corps, tout rôle d'inspection et de contrôle de ces services et établissements. La veille permet aux inspecteurs généraux de faire remonter aux autorités ministérielles (ministres, cabinets, directions d'administration centrale), des informations pratiques sur le fonctionnement des services académiques et des services déconcentrés chargés de la jeunesse et des sports, sur les politiques ministérielles, et le cas échéant d'anticiper, par ces informations, sur d'éventuelles difficultés rencontrées au plan local. Elle permet également à l'IGÉSR de rester, de façon permanente, en prise avec les réalités de terrain et d'en tenir compte pour étayer et opérationnaliser ses analyses et ses recommandations dans le cadre des missions d'évaluation et d'appui qu'elle conduit par ailleurs.

Sans qu'il puisse s'agir d'autosaisines, il arrive que l'inspecteur en charge d'une zone particulière, par son appréciation globale des situations locales, se mette à disposition des collectivités territoriales et des universités : cette fonction est particulièrement précieuse dans **les territoires ultramarins**.

---

<sup>1</sup> Inspecteurs de la jeunesse et des sports, conseillers techniques et pédagogiques supérieurs, professeurs de sport, conseillers d'éducation populaire et de jeunesse, soit une centaine de fonctionnaires stagiaires et/ou en formation par an.

<sup>2</sup> Création au 1<sup>er</sup> janvier 2021 des délégations régionales académiques et des services départementaux à la jeunesse, à l'engagement et aux sports placés sous les autorités hiérarchiques respectives des recteurs de région académique ou des directeurs académiques des services de l'éducation nationale, et sous l'autorité fonctionnelle des préfets de région ou de département.



## MISSION

### CONTRIBUTION DES CORRESPONDANTS ACADÉMIQUES ET DE L'INSPECTEUR GÉNÉRAL RÉFÉRENT TERRITORIAL POUR LES MISSIONS JEUNESSE ET SPORTS, DANS LES OUTRE-MER

Précurseurs, les Coac et l'IGRT ont eu recours au travail à distance bien avant l'heure pour pouvoir remplir leurs missions dans les académies et vice-rectorats d'outre-mer, et faire vivre la continuité territoriale. Certes, les Coac effectuent sur site trois missions d'une semaine par an (pendant laquelle il faut concentrer le maximum de rendez-vous et d'observations, sans parler des interventions dans différentes réunions et actions de formation) dont ils tirent des notes qui alimentent l'information des responsables ministériels, notamment sur la préparation et le bilan de la rentrée scolaire, ainsi que sur les dialogues de gestion (dialogue stratégique régional et dialogue stratégique de gestion de la performance). Mais, la plupart du temps, ils travaillent et échangent à distance avec leurs interlocuteurs du rectorat ou du vice-rectorat, par téléphone ou par courriel (sauf quand, par chance, ces derniers ont une réunion ou une formation à Paris). Depuis la crise sanitaire, l'usage de la visioconférence s'est aussi beaucoup développé et il a permis tant de compenser la suppression temporaire des déplacements dans les territoires ultramarins que de développer les échanges avec les autorités académiques, mais aussi avec des membres de la communauté éducative (inspecteurs, personnels de direction, enseignants, parents d'élèves, universitaires, élus, etc.). Au-delà du travail de veille sur l'actualité de ces territoires et sur

l'évolution des politiques ministérielles (éducation nationale, enseignement supérieur, recherche), l'objectif est, d'une part, **d'être en capacité d'évaluer la mise en œuvre locale des politiques publiques et, d'autre part, de pouvoir aider et de conseiller les acteurs locaux**. D'ailleurs, en cas de blocage ou de problème, un Coac peut être amené à **jouer le rôle d'interface et de facilitateur entre le recteur ou le vice-recteur et l'administration centrale**. Quant à l'IGRT chargé du suivi des missions jeunesse, sports et vie associative, il a contribué, tout comme ses collègues désignés dans les régions métropolitaines, en tenant compte des spécificités territoriales et d'organisation des services jeunesse, engagement et sports ultramarins, **aux deux fonctions de veille territoriale et de suivi de la formation professionnelle statutaire des agents jeunesse et sports nouvellement nommés dans ces territoires**. Au titre de la fonction de veille, l'IGRT a apporté sa contribution à la rédaction des notes de fin d'année des Coac pour le volet relatif au transfert des missions de l'État en matière de jeunesse, d'engagement, de sport et de vie associative au MENJS et à la création des délégations régionales académiques ultramarines chargées de la jeunesse, de l'engagement et des sports (Drajes) dont la spécificité tient au caractère monodépartemental de ces régions, la Drajes assurant à la fois les missions régionales et celles du niveau départemental. Au final, du fait de l'éloignement, la mission des Coac et IGRT dans les outre-mer prend **des formes d'intervention et des modalités de travail assez différentes**. De plus, elle s'effectue dans un cadre institutionnel et dans des contextes très différents, avec des caractéristiques socio-économiques, linguistiques et culturelles très particulières et des rapports parfois ambivalents avec la métropole, comme l'actualité l'a encore récemment rappelé. ■



**Chantal Manès-Bonnisseau**  
Rectrice de la région  
académique de La Réunion

## LA TRANSFORMATION DE LA VOIE PROFESSIONNELLE DANS L'ACADÉMIE DE LA RÉUNION : FAIRE LE POINT SUR LA MISE EN ŒUVRE D'UN GRAND CHANTIER ÉDUCATIF

“ Arrivée dans l'académie de La Réunion en août 2020, j'ai éprouvé la nécessité de faire le point sur la mise en œuvre des grands chantiers éducatifs sur le territoire; parmi ces chantiers figurait en toute première place la réforme des lycées. La transformation de la voie professionnelle présente un enjeu tout particulier à La Réunion où quatre personnes sur dix vivent sous le seuil de pauvreté, où le taux de chômage des jeunes approche 40% et où 31% des jeunes sortent du système scolaire sans qualification. C'est ce qui m'a conduite à solliciter une mission de l'IGÉSR sur ce sujet deux mois à peine après ma prise de fonction.

L'objectif poursuivi était de **poser un regard d'expert sur l'appropriation, par les équipes pédagogiques, des aspects essentiels de la réforme de la voie professionnelle**, de réfléchir aux mesures à prendre pour optimiser le pilotage académique et dynamiser les initiatives locales afin de **mieux adapter l'offre de formation aux besoins des jeunes réunionnais et d'améliorer leur taux d'insertion professionnelle**.

La mission a pleinement rempli son rôle d'analyse et de conseil : les échanges avec les équipes d'enseignants, les formateurs, les inspecteurs et les conseillers techniques ont apporté à tous un éclairage précieux, à la fois bienveillant, précis et opérationnel. Le chemin accompli par l'académie a été salué et les marges de progrès identifiées pour les équipes pédagogiques et les inspecteurs. Des recommandations ont été formulées pour **réorganiser la gouvernance académique et renforcer la coordination entre les différents acteurs** par la création notamment d'un poste de Dapfic (délégué académique à la formation professionnelle initiale et continue). En résumé, la mission a permis de **prendre le temps collectif de recul et d'analyse, de bénéficier d'un regard expert extérieur, de faire le point sur ce que l'académie avait réussi à mettre en place et ce qui lui restait à améliorer**. Pour la rectrice, c'était l'occasion de bénéficier d'un bilan et de perspectives sur ce chantier de la voie professionnelle et de conforter la pertinence d'en faire un des quatre axes prioritaires du projet stratégique académique. J'adresse tous mes remerciements à l'IGÉSR. »



**David Hélard**

IGÉSR, responsable du pôle  
voie professionnelle et apprentissage

## LA TRANSFORMATION DE LA VOIE PROFESSIONNELLE DANS L'ACADÉMIE DE LA RÉUNION : UNE NOUVELLE APPROCHE DE L'ACCOMPAGNEMENT AUX RECTEURS PROPOSÉE PAR L'IGÉSR

“ La mission réalisée à la demande de la rectrice nouvellement nommée s'est attachée, du 9 au 13 novembre 2020, à **évaluer l'état de la mise en œuvre de la transformation de la voie professionnelle, la dynamique de développement de l'apprentissage et plus globalement, l'évolution de l'offre de formation initiale et continue**. Les échanges et observations menés tout au long de la mission ont permis à l'Inspection générale de formuler 21 recommandations portant sur l'accompagnement des enseignants et des établissements, l'identification de pistes d'évolution de la carte des formations initiales, la mise en œuvre des parcours de CAP en un, deux ou trois ans et le développement de la mixité des publics en formation.

Les cartes des formations professionnelles initiales et l'offre de formation continue évoluent dans un cadre législatif renouvelé pour faciliter la construction des parcours et la mise en réseau des établissements. **La nouvelle loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel modifie les structures en place**. Cette période de forte évolution nécessite un travail important de réactualisation des informations relatives aux territoires et de traitement de ces données pour les rendre facilement disponibles et lisibles aux personnels d'encadrement et enseignants. Dans ce contexte, la circulation de l'information est un enjeu stratégique pour permettre à tous les acteurs de l'académie d'acquérir une bonne compréhension des changements en cours. Les différents entretiens menés avec les personnels d'encadrement ont montré la nécessité d'adopter une gouvernance plus systémique de la formation professionnelle initiale et continue. **Cette mission d'appui initie une nouvelle approche de l'accompagnement que peut proposer l'IGÉSR aux recteurs d'académie**. En soutien de l'encadrement académique, l'expertise proposée par l'IGÉSR a permis de nourrir les réflexions sur les axes prioritaires du projet stratégique académique. »

Cette capacité d'observation permanente des territoires et de remontées réactives d'informations sur la situation des services déconcentrés a été mise à profit dans le cadre des travaux du nouveau comité exécutif (Comex) jeunesse, engagements et sports installé au cours du premier semestre 2021, présidé par la secrétaire générale des ministères chargés de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et réunissant l'ensemble des services centraux concernés (direction du secrétariat du MENJS, DS, Djepva, IGÉSR) chargé du pilotage du réseau.

Dans le contexte de la réforme de l'organisation territoriale de l'État (OTE) mais également de la crise sanitaire, les IGRT ont notamment contribué à la remontée d'informations sur les conditions de création des Drajes et des SDJES. Ils ont ainsi contribué aux notes de fin d'année des correspondants académiques (Coac) dont le quatrième thème portait sur l'installation des Drajes et des SDJES.



## MISSION

### APPUI À LA RÉFORME DE LA GESTION DES CONSEILLERS TECHNIQUES SPORTIFS ET À LA CRÉATION DE L'ÉCOLE DES CADRES DU SPORT

Dans le cadre de la réforme de la gestion des quelque 1 500 conseillers techniques sportifs (CTS), fonctionnaires et agents contractuels de l'État exerçant leurs fonctions au sein des fédérations sportives, qui a conduit à de nombreuses concertations avec les responsables du mouvement sportif et les représentants des organisations syndicales représentatives du ministère chargé des sports, et avait donné lieu à une première mission sur la situation de ces agents confiée à deux tiers de confiance en 2019-2020, Alain Resplandy-Bernard et Yann Cucherat, à laquelle l'IGÉSR avait contribué, **la ministre déléguée en charge des sports a validé le projet de création d'une école des cadres du sport** dont le pilotage a été confié à Yann Cucherat. **La création de cette école a également donné lieu à une mission d'appui de l'Inspection générale et a conduit à la formalisation d'un projet**, au terme de plusieurs réunions de présentation de l'état d'avancement des travaux à un

comité de pilotage présidé par la ministre, composé de membres de son cabinet, de la cheffe de l'IGÉSR, du directeur des sports, du président de l'association des directeurs techniques nationaux (ASDTN), du président de l'association des directeurs d'établissement (CPDE), des représentants des directeurs régionaux de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS), des directeurs généraux de l'Agence nationale du sport et de l'Insep.

Cette mission d'appui, pilotée par un inspecteur général, a donné lieu à de nombreux entretiens et de multiples réunions de concertation au terme desquels **le projet d'école de formation « sans mur » a été validé par la ministre déléguée à la fin du mois de mars 2021**. Il est en cours de mise en œuvre. Cette école, dont la dénomination n'est pas encore arrêtée, est rattachée à la direction des sports. Elle a pour objectif de répondre aux besoins en formation professionnelle des cadres du sport, notamment des conseillers techniques sportifs, à l'élévation de leur niveau d'expertise et au besoin de l'accompagnement de leur carrière en facilitant leur évolution et leur éventuelle reconversion. Elle a vocation à  **fédérer l'ensemble des acteurs associés à ces enjeux** : État, mouvement sportif, Agence nationale du sport, collectivités locales. ■



**Yann Cucherat**

Conseiller expert haute performance  
à l'Agence nationale du sport,  
chargé du pilotage de cette réforme

## UN REGARD SUR LA CONTRIBUTION DE L'IGÉSR

“ Le projet de réforme souhaité par la ministre chargée des sports, Roxana Maracineanu, a fait l'objet d'une large concertation qui a débouché sur cinq axes prioritaires de travail. Parmi eux, la **création de l'école des cadres du sport a été identifiée comme l'opportunité de mettre en place une structure visant à améliorer la formation continue** et l'accompagnement des évolutions de mission des cadres d'État du sport, facilitant le développement des trajectoires professionnelles et contribuant ainsi à l'élévation de leur expertise et à leur renouvellement. Cette structure doit permettre aux cadres d'État de mettre à jour leurs connaissances, d'acquérir des compétences complémentaires, de progresser, de créer de la mobilité durant leur carrière, de se reconvertir quand cela sera nécessaire et de s'accomplir sur un plan personnel. En novembre 2020, la ministre déléguée en charge des sports et le directeur des sports, Gilles Quénéhervé, m'ont confié la préfiguration de cette école des cadres du sport. Au terme de mon action, cette nouvelle structure est officiellement rattachée à la direction des sports sous forme de mission et son conseil d'orientation stratégique, composé de tous les acteurs du sport, installé. C'est collégalement, avec toutes les parties prenantes (organisations syndicales, associations représentatives, institutions sportives, établissements, opérateurs de formation, ministères, cadres d'État), que nous avons créé les conditions de réussite de son lancement. Pour mener à bien cette mission, j'ai, une fois de plus, été accompagné par Fabien Canu et l'IGÉSR. L'accompagnement par l'inspecteur général fut, pour moi et pour le projet, **une ressource précieuse qui aura permis à chaque instant de me faire bénéficier de son expertise et de sa vision multidimensionnelle dans le champ du sport.**

Les cadres d'État sont au cœur de la performance du sport français et du développement des pratiques. Il convient de toujours mieux les accompagner et de mieux les former. À travers la création de cette nouvelle structure, nous nous sommes efforcés d'apporter des réponses concrètes à leurs besoins et **je tenais à remercier chaleureusement Fabien Canu et l'IGÉSR pour leur contribution active et efficace dans ce projet très attendu des acteurs du sport.** »

Pour ce qui est du **champ de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation**, l'IGÉSR apporte traditionnellement son expertise aux directions d'administration centrale et aux opérateurs dont elles assurent la tutelle afin de les aider à construire un diagnostic sur des questions spécifiques et à produire un plan d'action approprié.

Dans ce cadre, l'IGÉSR est intervenue sur des questions qui touchent à l'organisation ou aux missions de la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (recensement des tâches de gestion de la Dgesip A et B dans le cadre d'un renforcement de la déconcentration/décentralisation), de la direction générale de la recherche et de l'innovation et de leur service commun (sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques).

Elle est également intervenue pour réaliser un audit de la situation du groupement d'intérêt public (GIP) Renater (voir le témoignage de Nicolas Chaillet ci-après), pour accompagner du point de vue méthodologique le Centre national des œuvres universitaires et scolaires (Cnous), dans la gestion et la maîtrise de la masse salariale et du plafond d'emplois des centres régionaux des œuvres universitaires et scolaires

(Crous - Voir le témoignage de Dominique Marchand, p. 33),  
ou pour mener un audit financier de l'université Grenoble-Alpes.  
Elle a également accompagné l'université de Lille dans la construction  
du plan de financement du transfert de l'IUT du Recueil sur un  
autre site et a produit une expertise dans le cadre du renforcement  
de l'offre de soins en Guyane.



#### Nicolas Chaillet

Chef du service de la stratégie  
de la recherche et de l'innovation  
de la direction générale de la recherche  
et de l'innovation (DGRI)

### UNE MISSION D'AUDIT DU GIP RENATER

“ En mars 2021 a été lancée une mission d'audit financier du groupement d'intérêt public (GIP) Renater, le réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche créé en 1993. En reliant les établissements d'enseignement supérieur et/ou de recherche entre eux, Renater joue un rôle essentiel, pour l'enseignement supérieur comme pour la recherche.

La situation de Renater, qui affichait de lourdes difficultés financières pouvant mettre en péril la qualité du service rendu pour la communauté, demandait à être rapidement éclaircie.

**Cette mission confiée à l'IGÉSR était délicate, compte tenu de la complexité de la situation qu'il s'agissait d'analyser sous ses différentes facettes**, budgétaire, organisationnelle et en matière de ressources humaines. En dépit du contexte de crise sanitaire qui a rendu les échanges en présentiel très difficiles, les interactions que nous avons eues avec les inspecteurs généraux ont été régulières, constructives et appréciées.

Je peux témoigner du fait que l'analyse et les préconisations formulées par la mission ont été particulièrement précieuses et perçues comme telles par l'ensemble des personnels de la DGRI, de la Dgesip et de la DNE (direction du numérique éducatif) suivant le dossier. Elles ont été à l'origine du plan d'action du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, financeur du GIP Renater. Ce plan d'action a été présenté en juin 2021 au conseil d'administration du GIP par le MESRI, en même temps qu'une restitution de la mission par les inspecteurs généraux. Il comportait notamment un accompagnement du directeur du GIP par un inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche, ainsi que la mise en place d'une *task force* ministérielle de suivi.

**Depuis lors, cet accompagnement et cette *task force* sont à l'œuvre et ont déjà permis une importante clarification de la situation.** Ainsi, et au-delà de la mission et de la restitution des préconisations, l'IGÉSR a poursuivi son action, aux côtés des services du MESRI, pour le redressement de Renater.

Au cours de la mission et jusqu'à présent, dans le cadre du déploiement du plan d'action, les services concernés du MESRI ont ainsi pu et continuent à bénéficier de l'apport de l'IGÉSR, incluant un suivi permanent du responsable du collège enseignement supérieur, recherche et innovation de l'IGÉSR.

Il ne fait pas de doute que cette mission, les préconisations qu'elle a formulées, ainsi que l'accompagnement de Renater qui a suivi, **ont permis au MESRI d'être éclairé sur la situation et de prendre des orientations stratégiques qui commencent à porter leurs fruits.** »





**Dominique Marchand**  
Présidente du Cnous

## UNE MISSION D'ACCOMPAGNEMENT DU PILOTAGE DES EMPLOIS ET DE LA MASSE SALARIALE DU RÉSEAU DES ŒUVRES UNIVERSITAIRES

“ Le décret de juillet 2016 qui régit le fonctionnement du réseau des œuvres universitaires confie au Cnous la mission de répartir entre les 26 Crous les moyens matériels, budgétaires et humains nécessaires à leur fonctionnement en veillant à l'efficacité de leur emploi.

S'agissant des emplois, ce pilotage s'avère particulièrement complexe. Si le Cnous est garant du respect du plafond d'emplois d'État du réseau, il ne maîtrise pas la masse salariale corollaire (chacun des Crous disposant d'en moyenne 70% de ressources propres) et son système d'information est peu performant sur ce point.

C'est la raison pour laquelle j'ai sollicité une mission d'inspection générale afin de **bénéficier d'un accompagnement en matière de pilotage des emplois comme de la masse salariale du réseau.**

Nous ne listerons pas ici de manière exhaustive les recommandations de la mission, mais pouvons nous concentrer sur leurs principaux apports et souligner que celles qui étaient du ressort du réseau ont été effectivement suivies d'effet, ce qui confirme leur adéquation avec ses problématiques spécifiques.

Il en est ainsi d'un recours élargi aux CDI tels qu'autorisés par la loi de 2019, fondé sur une analyse plus fine et plus outillée des campagnes d'emploi intégrant la prévision de l'impact en masse salariale (au niveau de chacun des Crous comme du Cnous), des travaux d'ores et déjà engagés pour faire en sorte que la paye soit assumée par le réseau des directions générales des finances publiques (DRFIP), ce qui induit un changement de système d'information de gestion des ressources humaines comme recommandé par la mission, et qui est porteur d'évolutions majeures liées à la qualité des requêtes. Ceci dans le but de **mieux connaître et maîtriser la masse salariale dans le cadre d'une cellule confortée au sein de la DRH du Cnous.**

Enfin, la mission a su réaliser une présentation très pédagogique de ses travaux au bénéfice des cadres du Cnous comme de l'ensemble des directeurs généraux de Crous, ce qui était tout aussi important que la qualité des recommandations, **afin que chacun soit convaincu du constat comme des évolutions à engager.** »

Enfin, graduellement, aux études thématiques et aux missions de contrôle inscrites au programme de travail annuel s'ajoutent à présent **des demandes d'aide et de conseil des bibliothèques** qui, parfois, se traduisent par des missions spécifiques.

Les dix inspectrices et inspecteurs du collège bibliothèques, documentation, livre et lecture publique (BD2L) assurent traditionnellement un suivi précis des zones d'inspection dont ils ont la charge : veille sur les directions de bibliothèques – et, le cas échéant, accompagnement des nouveaux directeurs –, aide aux directions des affaires culturelles des collectivités territoriales, assistance à ces mêmes collectivités territoriales ou aux universités qui souhaitent obtenir un avis technique ou une expertise sur un sujet spécifique.

Il est rare que les demandes d'aide et d'appui fassent l'objet d'une saisine officielle : Montpellier Méditerranée Métropole a pourtant choisi d'y recourir en décembre 2020. Il s'agit, plus fréquemment, de demandes ponctuelles exprimées par les exécutifs des collectivités locales ou des universités. Les directions de bibliothèques, elles-mêmes, n'hésitent pas à consulter l'inspecteur chargé de leur zone pour tenter d'éclaircir un point de droit, obtenir des informations sur un dispositif ou un regard extérieur sur un sujet.



## DÉFINITION DE LA FEUILLE DE ROUTE DE LA NOUVELLE DIRECTION DU RÉSEAU DES MÉDIATHÈQUES DE MONTPELLIER MÉDITERRANÉE MÉTROPOLITAIN

Début décembre 2020, le président de Montpellier Méditerranée Métropole a saisi la ministre de la Culture afin que soit réalisée en urgence une inspection du réseau métropolitain des médiathèques destinée à **l'aider à définir la feuille de route de la nouvelle direction qui se mettra en place en 2021**. Cette inspection a eu lieu début janvier 2021. Cette saisine faisait suite au départ, le 5 novembre 2020, du directeur du réseau des médiathèques qui était en poste depuis vingt-huit ans, départ lui-même consécutif à une action collective de plusieurs cadres du réseau qui contestaient notamment son mode de management. **Les constatations faites sur pièces et sur place, l'analyse des changements survenus depuis la dernière inspection (2015) et la comparaison des moyens et des résultats du réseau montpelliérain avec ceux d'autres grandes villes** (Bordeaux, Lille, Lyon, Rennes et Strasbourg) ont constitué les principales sources du rapport d'inspection.

Jusqu'en 1995, le réseau de bibliothèques de Montpellier était très faible, mais, depuis vingt-cinq ans, ses progrès ont été considérables. En effet, deux médiathèques centrales et quatre médiathèques d'intérêt métropolitain ont été construites à Montpellier. Dès 2002, l'agglomération a pris une compétence en matière de construction, aménagement, entretien et gestion d'équipements culturels et sportifs, compétence que Montpellier Méditerranée Métropole, créé le 1<sup>er</sup> janvier 2015, a reprise. Les médiathèques de Montpellier et celles de plusieurs villes ont donc été progressivement transférées à l'agglomération de Montpellier, modernisées et rénovées; certaines médiathèques ont été construites par la métropole. 22 des 31 communes qui composent Montpellier Méditerranée Métropole ont toutefois conservé une gestion municipale de leurs bibliothèques et s'associent ponctuellement par convention au réseau métropolitain.

Le réseau des médiathèques de Montpellier Méditerranée Métropole regroupe aujourd'hui 15 médiathèques

qui offrent ensemble 32 428 m<sup>2</sup> ouverts au public; 352 personnes y travaillent; le budget annuel dépasse 17 millions d'euros, investissement et fonctionnement confondus. **Les moyens importants que la métropole consacre à son réseau de médiathèques se traduisent par des résultats qui dépassent ceux constatés dans d'autres agglomérations équivalentes** : une large amplitude horaire de la médiathèque centrale (44 h 30 hebdomadaires, dimanche compris), 66 500 personnes inscrites en 2019, 2 645 000 prêts et 1 600 000 visites enregistrés, 60 000 à 80 000 personnes qui fréquentent les manifestations (spectacles, expositions, etc.), nombre important d'ateliers et de visites proposés.

La nouvelle direction des médiathèques de Montpellier Méditerranée Métropole devra, à court terme, faire valider par le conseil de métropole un nouveau projet scientifique et culturel articulé à un schéma de développement de la lecture actualisé qui prendra lui-même appui sur la signature d'un contrat territoire lecture. Elle redéfinira également les partenariats avec la Bibliothèque nationale de France et le département de l'Hérault. À moyen terme, elle tentera de renforcer encore le réseau métropolitain et ses infrastructures en proposant la création d'une nouvelle médiathèque au nord de Montpellier et la rénovation de la médiathèque Victor-Hugo. Elle procédera, dans le cadre du dispositif Bibliothèque numérique de référence 2, à une réinformatisation qui permettra la mise en place d'une nouvelle offre de services (carte unique de lecteurs à l'échelle de la métropole, circulation améliorée des documents, etc.). Après une analyse approfondie des publics, elle s'interrogera sur les horaires d'ouverture des médiathèques. Mais surtout, la nouvelle direction devra faire face à un important défi en matière de gestion et de management : **à une organisation et à un organigramme traduisant une forte centralisation des fonctions, elle aura soin de substituer graduellement une nouvelle organisation fondée sur une plus grande collégialité**. Pour cela, elle devra bénéficier de la création de plusieurs postes de cadres (conservateurs, bibliothécaires), mais surtout veiller à repyramider son effectif pour créer des postes de catégories A et B à mesure qu'elle constatera des départs en retraite. **La réussite de la nouvelle direction sera donc largement conditionnée à sa capacité à réformer progressivement l'organisation interne du réseau des médiathèques.** ■



## MISSION

### LES SERVICES DOCUMENTAIRES DES UNIVERSITÉS DE TECHNOLOGIE : ANALYSE COMPARATIVE

**Les universités de technologie se doivent d'offrir des services documentaires adaptés à des communautés, certes limitées en nombre – 3 300 à Belfort-Montbéliard (UTBM), 3 600 à Troyes (UTT) et 5 000 à Compiègne (UTC), si l'on prend en compte les effectifs étudiants et les personnels –, mais ayant de fortes exigences.**

Les trois services documentaires présentent de fortes similitudes : un statut de service commun, des équipes de taille réduite, un budget documentaire en partie préservé, des collections désormais largement orientées vers le numérique, des services qui, en dépit des fortes contingences qui sont les leurs, financières notamment, essaient de s'adapter au mieux à des publics variés, souvent mobiles.

Cependant, la situation de chacun d'eux varie en fonction de **l'histoire et des orientations stratégiques de son université, mais aussi de la place qui est réservée à la documentation au sein de chaque établissement :**

présence systématique ou non de la directrice du service documentaire dans les principales instances de gouvernance, formalisation ou non d'un projet de service pour la documentation, tenue régulière ou non d'un conseil documentaire, etc.

L'environnement territorial a aussi une incidence sur le développement des partenariats avec les bibliothèques proches, universitaires ou de lecture publique.

Deux points apparaissent clairement : d'une part, l'affaiblissement progressif du service documentaire de l'UTC – université fondatrice du réseau –, constaté dans plusieurs domaines (notamment, réduction des horaires d'ouverture des deux bibliothèques, formation à la recherche documentaire visant presque exclusivement les étudiants de première année, absence de conseil documentaire et de rapport d'activité), d'autre part, la quasi-absence de relation entre les trois services documentaires.

De façon plus générale, l'étude met en lumière le fait que, dans le cadre des divers partenariats au sein desquels sont engagées les universités de technologie, **la documentation a vocation à constituer un des vecteurs de coopération et de politique de site**, à la fois au niveau national et, de plus en plus sans doute, à l'échelle européenne et internationale. ■

## LES RAPPORTS DE L'IGÉSR SUR CES QUESTIONS

- **Audit de l'École nationale supérieure de mécanique et microtechniques de Besançon en vue de son passage aux responsabilités et compétences élargies**, rapport IGÉSR n° 2020-119, septembre 2020
- **Guide d'audit. Système d'information et services numériques des établissements d'enseignement supérieur**, rapport IGÉSR n° 2020-042, septembre 2020
- **Note d'étape. Accompagnement de l'université de Lille sur une opération immobilière de transfert de l'IUT du Recueil vers la cité scientifique**, rapport IGÉSR n° 2020-131, septembre 2020
- **Mission d'accompagnement de l'Inspé de l'académie de Versailles**, rapport IGÉSR n° 2020-126, septembre 2020
- **La situation de l'Observatoire de la Côte d'Azur au regard de son accession aux responsabilités et compétences élargies**, rapport IGÉSR n° 2020-134, septembre 2020
- **Audit de l'École nationale supérieure des mines de Paris au regard de sa demande d'accès aux responsabilités et compétences élargies**, rapport IGÉSR-CGE n° 2020-136, octobre 2020
- **La situation de l'École nationale des chartes au regard de son accession aux responsabilités et compétences élargies**, rapport IGÉSR n° 2020-139, octobre 2020
- **Audit du projet d'hôpital de l'IHU de Strasbourg**, rapport IGÉSR n° 2020-144, octobre 2020
- **Audit de l'Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace (Isae) en vue de son accession aux responsabilités et compétences élargies**, rapport IGÉSR-IGARM n° 2020-125, septembre 2020
- **Audit de supervision 2019-2020 de l'agence Erasmus+ Éducation/Formation**, rapport IGÉSR n° 2020-141, décembre 2020
- **Perspectives de développement de la voie professionnelle pour l'académie de La Réunion**, rapport IGÉSR n° 2020-157, décembre 2020
- **Mission d'appui auprès de la direction de Sciences Po Paris concernant la réforme du dispositif Conventions d'éducation prioritaire**, rapport IGÉSR n° 2020-166, décembre 2020
- **Présidence intérimaire de la fondation Maison des sciences de l'Homme**, rapport IGÉSR n° 2021-012, février 2021
- **Accompagnement de la prise de poste du nouveau Dasen des Bouches-du-Rhône**, rapport IGÉSR n° 2021-005, janvier 2021
- **Renforcement de l'offre de soins en Guyane**, rapport IGÉSR-IGAS-IGA n° 2020-160, février 2021
- **Accompagnement de l'université de Lille relatif à une opération immobilière portant sur le transfert de l'IUT du Recueil vers la cité scientifique**, rapport IGÉSR n° 2021-053, mars 2021
- **Mission d'appui à la région académique Nouvelle-Aquitaine. Analyse de l'attractivité des CPGE**, rapport IGÉSR n° 2021-073, avril 2021
- **Audit financier du GIP Renater. Synthèse en ligne**, rapport IGÉSR n° 2021-083, avril 2021
- **Pilotage des emplois et de la masse salariale du réseau des œuvres universitaires. Mission d'accompagnement**, rapport IGÉSR n° 2021-087, mai 2021
- **Audit de l'Institut français du pétrole Énergies nouvelles (IFPEN)**, rapport IGÉSR-CGE-CGEDD n° 2021-072, mai 2021
- **Accompagnement sur le fonctionnement des services de la DSDEN du Loiret**, rapport IGÉSR n° 2021-137, juillet 2021
- **Synthèse des notes Coac de fin d'année scolaire 2020-2021 avec l'appui des IGRT**, rapport IGÉSR n° 2021-166, août 2021
- **Propositions d'amélioration pour les services de santé universitaires. Mission avec le professeur Gerbaud**, rapport IGÉSR n° 2021, mai 2021
- **Mission d'appui à la réforme de la gestion des conseillers techniques sportifs et à la création de l'école des cadres du sport**

#### **4. Le rayonnement de l'IGÉSR à l'international**

En dépit de la crise sanitaire, l'année 2020-2021 n'a pas ralenti l'activité internationale de l'IGÉSR. Dans le cadre de ses missions d'évaluation et d'homologation des établissements d'enseignement français à l'étranger, l'Inspection générale a pu réaliser l'ensemble des expertises, soit sur pièces soit par visioconférences. L'IGÉSR, en accord avec l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE) et la Dreic ont instauré des évaluations sur site : celles-ci se tiendront à l'automne 2021 et au printemps 2022, notamment aux États-Unis et au Liban. Cette mission d'expertise et de conseil stratégique de l'IGÉSR s'est aussi appliquée, à la demande d'opérateurs tels que l'AEFE, la Mission laïque ou l'Agence française de développement (AFD), en Espagne, en Éthiopie ou en Côte d'Ivoire sur des questions de management d'établissement, de pédagogie ou de ressources humaines. En Côte d'Ivoire par exemple, l'IGÉSR a accompagné, à la demande de l'AFD et sur le champ des ressources enseignantes en collège, la réforme de l'éducation et de la formation portée par le Gouvernement ivoirien en direction des territoires ruraux. L'IGÉSR est toujours très présente sur le front des partenariats méditerranéens et de la coopération. Par la contribution de l'une de ses membres en tant que conseillère auprès de l'ambassadeur chargé de la coordination du soutien international au Liban (voir le témoignage de Christine Szymankiewicz ci-après), l'IGÉSR est étroitement associée au travail mené par le Gouvernement français auprès de ce pays, avec notamment la mise en œuvre, avec France Éducation International (FEI), d'un Campus des métiers et des qualifications franco-libanais destiné à former tous les jeunes Libanais qui s'emploieront à la reconstruction des quartiers de Beyrouth si affectés par l'explosion d'août 2020.



**Christine Szymankiewicz**  
IGÉSR, conseillère auprès  
de l'ambassadeur chargé  
de la coordination du soutien  
international au Liban

## ASSURER LA COORDINATION DU SOUTIEN INTERNATIONAL AU LIBAN

“ Conseiller, expertiser, soutenir les systèmes éducatifs étrangers qui en font la demande sont, aux côtés des missions conduites sur le territoire national, au cœur de l'action de l'IGÉSR.

Le Liban, qui dispose du plus grand réseau d'établissements sous programme français dans le monde, fait depuis longtemps l'objet de toutes les attentions du ministère en charge de l'éducation nationale. En août 2020, à la suite de l'explosion survenue au port de Beyrouth, **l'Inspection générale a ainsi accepté, de façon immédiate et naturelle, de mettre l'une de ses membres à la disposition de la cellule spéciale de crise mise en place par l'Élysée (Micol)** pour assurer la coordination du soutien international au Liban. Le ministre de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports me confiait, en outre, une mission portant sur les possibilités de soutien à ce pays dans le contexte multi-crisés (économique, sanitaire, sécuritaire) qu'il connaît et qui affecte durement le système éducatif du pays. Un travail de coordination a été effectué, durant toute l'année, aux côtés du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, de l'AEFE et du poste diplomatique à Beyrouth, autour de l'aide financière exceptionnelle apportée aux établissements et familles scolarisant leurs enfants dans le réseau homologué, tandis que plusieurs dispositifs de soutien au système éducatif, hors de ce réseau, ont été identifiés. **Ces dispositifs font désormais l'objet d'une mise en œuvre dans le cadre d'un travail étroit** avec, du côté français, les directions du MENJS, l'opérateur FEI, le poste à Beyrouth et l'expertise des collègues IGÉSR du groupe STI (sciences et technologies industrielles) et du côté libanais, les autorités éducatives et des entreprises : mise en place en particulier d'un Campus des métiers et des qualifications franco-libanais autour de spécialités professionnelles liées à la construction et à la transition énergétique durables, création d'un pôle de lycées publics d'excellence spécialement soutenus et labellisés par la France. Des échanges et travaux sont également menés avec l'Unesco et les opérateurs Canopé et Cned.»

L'IGÉSR a aussi concrétisé ses très anciennes **relations avec l'inspection générale tunisienne** par la signature d'un accord de coopération en juin 2021. Le décrochage scolaire fait partie des thématiques principales traitées par la France et la Tunisie.



Frédérique Weixler  
IGÉSR

## L'ACCORD DE COOPÉRATION ENTRE L'IGÉSR ET L'INSPECTION GÉNÉRALE TUNISIENNE

“ De nombreux inspecteurs généraux de l'éducation, du sport et de la recherche participent à des missions internationales à divers titres. De mon côté, j'ai notamment été sollicitée par France Éducation International en 2018 comme cheffe de mission d'un projet au long cours de stratégie de réduction du décrochage auprès du ministère tunisien de l'éducation. Peu après, l'Institut français de Tunis m'a demandé d'intervenir en appui des inspecteurs tunisiens, notamment sur les évolutions de leurs missions. **Ces programmes m'ont permis de nouer de nombreuses relations avec des acteurs éducatifs tunisiens, dont nos homologues réunis au sein de l'Inspection générale de la pédagogie de l'éducation (IGPÉ).** Progressivement, un partenariat – inédit, entre une inspection générale française et une inspection générale non européenne – s'est mis en place entre l'IGÉSR et l'IGPÉ sous forme de relation exclusive, **au travers d'une vision partagée des missions de l'École, de la liberté de pensée et des valeurs humanistes au sein de l'espace francophone.** Il s'agissait également, avec le soutien de l'Institut français, de renforcer la cohérence entre les différents projets portés par le ministère de l'éducation tunisien et auxquels l'IGÉSR apporte son concours. Le texte de l'accord formalise les liens qui se sont tissés entre des membres des inspections générales française et tunisienne et, à travers eux, entre les deux corps d'inspection. Il en précise le contenu et les objectifs et trace la feuille de route.

L'accord a été signé dans le cadre du Haut conseil de coopération franco-tunisien, présidé par les Premiers ministres des deux pays à Tunis le 3 juin 2021 à la Kasbah, siège du Gouvernement tunisien, sous l'égide de l'ambassade de France. Le caractère officiel de la signature contribue à structurer le partenariat, l'installer dans la durée et l'envisager dans un cadre systémique en cohérence avec les politiques et priorités éducatives des deux pays.

**L'objectif partagé est d'assurer la continuité et le développement de ce lien fructueux entre les deux rives de la Méditerranée en conduisant des travaux communs,** entre autres dans les domaines de la lutte contre le décrochage scolaire, de l'évolution et de l'attractivité du métier d'enseignant au XXI<sup>e</sup> siècle, de l'évaluation, et de la construction et de l'utilisation d'indicateurs de performance. Un travail conjoint autour de la déontologie, de l'épistémologie et de l'éthique ainsi que de la contribution des inspections générales pour ancrer les valeurs humanistes au cœur des systèmes éducatifs est également envisagé; un fonds documentaire sera constitué de nature à faciliter l'élaboration d'un programme de formation pour l'IGPÉ. Afin de partager et développer les expertises de part et d'autre, différentes modalités en présentiel et à distance sont mises en place, comme la participation des inspecteurs généraux à des séminaires et conférences organisés dans chacun des pays, ainsi que des observations croisées au sein des systèmes éducatifs respectifs. Une contribution de l'IGÉSR pour la construction des référentiels de compétences et des référentiels de formation des personnels d'inspection et de direction du cycle secondaire est également à l'ordre du jour.

**Ce partenariat s'inscrit dans le cadre de la coopération éducative entre les deux pays, entre le MENJS et le ministère de l'éducation tunisien, et contribue à la promotion de la francophonie.»**

L'IGÉSR a été évidemment très active dans les premiers travaux de **préparation de la présidence française de l'Union européenne (PFUE)**, qu'il s'agisse de l'éducation ou de l'enseignement supérieur et de la recherche. Plusieurs de ses membres ont rejoint les différents groupes de travail mis en place au sein des ministères, par exemple sur l'avenir des universités européennes. L'IGÉSR a aussi activement contribué au rapport de la députée européenne Ilana Cicurel sur la mobilité européenne des enseignants, de même qu'elle est associée

aux travaux de Jean Arthuis, ancien ministre, sur la mobilité européenne des alternants, ou aux partenariats européens des Campus des métiers et des qualifications (CMQ). En parallèle à ces actions liées à la PFUE, l'IGÉSR a représenté ses ministères au sein des ateliers éducation et formation organisés par la Commission européenne pour le scolaire comme le supérieur. Le programme 2021-2025 des groupes de travail de la Commission a été lancé avec une représentation par l'IGÉSR dans quatre groupes sur sept. L'IGÉSR, par son audit annuel de supervision du GIP Erasmus, mais au-delà, par les échanges permanents avec cet opérateur, a été au cœur de la préparation du nouveau programme Erasmus marqué par le doublement de son budget.

Enfin, sous organisation de l'IGÉSR, la **Conférence permanente internationale des inspections (SICI)** a tenu sa 25<sup>e</sup> assemblée générale le 19 novembre 2020 depuis Paris (voir le témoignage d'Isabelle Leguy ci-dessous).



**Isabelle Leguy**  
IGÉSR et correspondante  
de la Conférence permanente  
internationale des inspections (SICI)

## UNE COOPÉRATION ENTRE PAYS PLUS QUE JAMAIS NÉCESSAIRE

“ La SICI a tenu sa 25<sup>e</sup> assemblée générale le 19 novembre 2020 depuis Paris. L'événement, transformé en webinaire face à la résurgence de la pandémie, a ainsi **réuni à distance 117 personnes, issues de pays ou de régions allant de la république d'Irlande à l'Ukraine, de Malte à la Norvège.**

En ouverture, Chantal Manès-Bonnisseau, rectrice de l'académie de La Réunion, a souligné le caractère exceptionnel du format de cet événement et l'importance d'avoir pu le maintenir à un moment où la coopération entre pays et régions partenaires est plus que jamais nécessaire, et a fait le bilan de ses quatre années de présidence de la SICI. La cheffe de l'IGÉSR, Caroline Pascal, a ensuite présenté la nouvelle IGÉSR et les activités de contrôle, de conseil et d'appui conduites depuis le début de la pandémie. Elle a évoqué la continuité des missions de contrôle ou d'évaluation des politiques éducatives, ainsi que le renforcement des missions d'appui au système scolaire. Les inspections néerlandaise et suédoise ont détaillé l'accompagnement du système scolaire mis en place pendant la pandémie ainsi que les procédures et outils apparus en réponse au travail à distance.

Jean-Marc Huart, recteur de l'académie de Nancy-Metz, a exposé l'articulation entre l'administration centrale et le niveau régional et académique. Il a retracé les adaptations opérées à l'échelle d'une académie pour répondre à la crise sanitaire et le rôle des corps d'inspection régionaux dans le soutien aux établissements et aux équipes pédagogiques.

Mélanie Ehren, spécialiste de politique éducative à la Vrije Universiteit d'Amsterdam, a présenté les premiers travaux réalisés sur l'impact de la pandémie, en centrant son propos sur les déficits d'apprentissage et sur les adaptations pédagogiques. Elle a souligné le rôle déterminant des équipes de direction et la corrélation entre, d'une part, l'efficacité des dispositifs mis en place en urgence et, d'autre part, les habitudes de travail collaboratif et les ressources numériques déjà accessibles avant la crise.

**La réflexion sur l'après Covid s'est engagée dans deux directions** : assurer un retour à l'enseignement en présentiel en poursuivant le travail d'assurance qualité conduit en temps normal et déterminer ce qu'il faudrait développer parmi les adaptations et innovations introduites depuis le premier confinement. »



## LES RAPPORTS DE L'IGÉSR SUR CES QUESTIONS

- **Symposium de l'association des écoles privées de Turquie. 29, 30 et 31 janvier 2020. Antalya,** rapport IGÉSR n° 2020-065, août 2020
- **Participation à L'université de demain, événement de l'Agence universitaire de la francophonie, Dublin, Irlande,** rapport IGÉSR n° 2020-073, août 2020
- **Séminaire sections internationales brésiliennes aux lycées Molière de Rio et Pasteur de São Paulo, Brésil,** rapport IGÉSR n° 2020-077, août 2020
- **Participation à une réunion organisée par le ministère des Affaires étrangères portugais à Lisbonne, Portugal,** rapport IGÉSR n° 2020-078, août 2020
- **Appui à la révision des supports didactiques et pédagogiques d'histoire-géographie de l'enseignement fondamental (6<sup>e</sup> année) à Djibouti,** rapport IGÉSR n° 2020-135, octobre 2020
- **Mission d'assistance technique à l'évaluation des indicateurs de politique publique du secteur de l'éducation et de la formation de Côte d'Ivoire (2019-2021),** rapport IGÉSR n° 2020-172, janvier 2021
- **Lycée franco-qatarien Voltaire de Doha. Campagne d'homologation,** rapport IGÉSR n° 2021-136, juillet 2021
- **Mission d'appui technique relative au renforcement des capacités du ministère de l'Éducation nationale et de l'Alphabétisation de Côte d'Ivoire concernant les indicateurs de déclenchement de l'aide budgétaire sectorielle dans le secteur de l'éducation et la formation (2019-2021),** rapport IGÉSR n° 2021-163, août 2021
- **Note d'étape. Évaluation du dispositif des centres d'excellence et de formation technique à l'étranger (CEFTE),** rapport IGÉSR n° 2021-077, mai 2021

## **B. Conseil et prospective : contribution à la transformation**

De par la pluralité des expertises présentes en son sein, l'IGÉSR est naturellement sollicitée par les cabinets de ses ministères de tutelle pour mener, seule ou avec les directions des administrations centrales, des missions d'étude et de réflexion de long terme sur des thématiques prospectives, ou des missions de conseil de plus courte durée, véritables contributions à la transformation, dans le cadre de préparation de réforme, de projets de loi et de leur mise en œuvre. Intervenant toujours au cœur des enjeux stratégiques nationaux, l'IGÉSR a été fortement mobilisée par plusieurs chantiers qui ont marqué l'année 2020-2021.

### **1. Les relations science-société**

Promulguée le 24 décembre 2020, la loi pour la recherche a bénéficié d'une participation de trois inspecteurs généraux dans les groupes de travail préparatoires, avant que sa mise en œuvre ne conduise à un important travail sur les relations science-société. L'IGÉSR s'est vu sollicitée pour trois missions sur ce sujet : une mission d'appui au développement des collaborations du MESRI et des établissements sous sa tutelle avec les médias au bénéfice de la diffusion scientifique (voir le témoignage de Jean Delpech de Saint Guilhem ci-contre), une mission sur la place des bibliothèques dans le développement de la science ouverte, une mission de cartographie des actions conduites par les établissements d'enseignement supérieur (universités et écoles) en matière de relations entre science et société. Alors que la diffusion de la science et la confiance envers les scientifiques nourrissent le débat médiatique et politique sur la vaccination, le MESRI s'est doté d'un plan national pour la science ouverte, mettant en place une politique ambitieuse pour favoriser l'accès de tous à la science. Les travaux de l'IGÉSR sont venus en appui de cette politique.



Jean Delpuch de Saint Guilhem  
IGÉSR

## MISSION D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATIONS DU MESRI ET DES ÉTABLISSEMENTS SOUS SA TUTELLE AVEC LES MÉDIAS AU BÉNÉFICE DE LA DIFFUSION SCIENTIFIQUE

“ Avec la crise sanitaire, les phénomènes de désinformation, de mésinformation et d'information malveillante qui constituent ce qu'on appelle le désordre informationnel se sont multipliés.

Ils ont contribué à une certaine perte de crédit dans la parole des scientifiques qui s'exprimaient dans les médias ou les réseaux sociaux, ces phénomènes perturbant, *in fine*, la vie de la démocratie. Une très récente étude sur les Français et la science<sup>3</sup> montre que si la confiance globale dans la science reste très élevée (85 % des Français ont très confiance ou plutôt confiance dans les scientifiques), elle s'érode depuis plusieurs années. En 2007, 21 % des Français faisaient très confiance à la science, ils ne sont plus que 11 % en 2021.

La mission d'appui menée par l'IGÉSR auprès du département science et société de la direction générale de la recherche et de l'innovation s'inscrit dans ce contexte et dans le cadre de la mise en œuvre de la loi pour la programmation de la recherche, et notamment du volet sciences-médias de son programme Science avec et pour la société.

**Un constat : des journalistes de grande écoute largement démunis, des experts scientifiques insuffisamment formés.** La mission a rencontré les directeurs de l'information de grands médias audiovisuels publics, des journalistes dont certains spécialisés, ainsi que des associations ou écoles de journalisme : ils sont unanimes pour constater le peu de formation et d'intérêt de la majorité des journalistes pour les questions scientifiques, ainsi que les difficultés d'accès à une information fiable. À la date du début de la mission, France Télévisions ne disposait pas, par exemple, d'un service science.

Parallèlement, les actions de médias training des universités et grands organismes de recherche restent rares auprès de chercheurs qui répugnent à devoir exposer en quelques minutes le résultat de travaux difficiles d'accès.

**Le travail de la mission : comment rapprocher les deux univers ?** Du côté des journalistes : c'est la question du besoin d'un annuaire raisonné mis à disposition des rédactions qui émerge. Plusieurs pistes existent : une évolution de ScanR, un élargissement du site The Conversation à l'audiovisuel, une mise en commun des thématiques et des listes d'experts existant dans certains organismes ou certaines universités. Il s'agirait aussi d'introduire des modules méthodologiques d'approche de la démarche scientifique, du doute et de la controverse dans les études de journalisme, seul un très petit nombre d'écoles le faisant.

Du côté des chercheurs et enseignants-chercheurs, l'idée serait de former à la prise de parole devant les médias les doctorants et jeunes maîtres de conférence nouvellement recrutés. En parallèle, l'intervention de chercheurs dans un débat largement médiatisé nécessite également de préciser plus finement les exigences déontologiques de l'exercice. À quel titre intervient-il, exprime-t-il des faits scientifiquement avérés ou donne-t-il une opinion personnelle ne faisant pas forcément consensus ? Le sujet de l'intervention correspond-il à son domaine d'expertise ? Comment faire passer un message simple avec une éthique scientifique, savoir ce qu'un journaliste va retenir, comment donner confiance, notamment aux chercheuses, pour intervenir dans des conditions parfois difficiles ? Ces questions ne sont pas aisées.

Les réunions que la mission a tenues avec les médias, les représentants des organismes de recherche ou les journalistes montrent avant tout que sur ce sujet, de nombreux paramètres doivent être pris en compte : l'indépendance éditoriale des rédactions et la liberté d'expression du journaliste, la liberté académique du scientifique, la concurrence entre organismes de recherche et universités, et aussi le refus de toute forme de validation par une autorité publique qui entacherait de crédibilité le message ou le média. »

<sup>3</sup> Université de Lorraine, Science and You 2021, [science-and-you.com](https://www.science-and-you.com)



## ENQUÊTE SUR LA PLACE DES BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES DANS LE DÉVELOPPEMENT DE LA SCIENCE OUVERTE

La science ouverte est une nouvelle façon de faire de la recherche, rendue possible par les techniques numériques, qui s'applique à toutes les étapes du processus scientifique et concerne aussi bien les résultats que les outils et les méthodes de la recherche. Elle vise à en améliorer la qualité autant que l'efficacité et comporte des enjeux majeurs pour le chercheur et pour la société. Historiquement, elle a d'abord pris la forme d'un mouvement pour l'accès ouvert aux publications scientifiques qui s'est étendu à l'ensemble du processus scientifique dans les années 2010.

Les bibliothèques universitaires sont fortement investies dans le développement de la science ouverte aux niveaux européen et national, à travers les collèges du Comité pour la science ouverte et les groupes de travail spécifiques des associations professionnelles, et au niveau local, au sein de leur institution. **L'enquête menée par la mission montre que plus de 88% des bibliothèques ont été associées à la définition et à la mise en œuvre de la politique science ouverte de leur établissement.** Parmi les 70 bibliothèques qui ont répondu, 90% informent et forment les chercheurs et les doctorants à la science ouverte, mais aussi leurs personnels, et presque autant administrent une archive ouverte. Plus de la moitié (55,7%) aident à la rédaction de plans de gestion des données et plus encore à l'obtention d'identifiants (71,4%). **En revanche, les bibliothèques françaises se sont moins engagées dans la publication numérique et la bibliométrie.**

Il est délicat d'évaluer les ressources humaines consacrées à la science ouverte par les bibliothèques universitaires en l'absence de définition claire des « services d'appui à la recherche ». Il est toutefois certain que ces fonctions échoient très majoritairement à des agents de catégorie A. **Les évolutions à impulser passent assurément par un décloisonnement des métiers et une mise en synergie des bibliothécaires et des chercheurs dans des équipes de recherche mixtes.** Elles seraient aussi facilitées par la création de guichets de services qui structurent l'appui aux chercheurs pour la science ouverte à l'échelon de l'établissement. Outre des réorganisations, le développement de ces services implique l'acquisition par les personnels de bibliothèque de nouvelles compétences, en lien, en particulier, avec les données de la recherche.

**Le changement de paradigme qui sous-tend l'accès ouvert remet en cause la politique et le budget documentaires des bibliothèques universitaires.** Les dépenses de documentation et de publication sont de plus en plus imbriquées. Or, l'intégration technologique des chaînes de production et de diffusion des articles et ouvrages scientifiques ouvre la possibilité que les bibliothèques universitaires jouent **un rôle nouveau dans l'élaboration d'un modèle économique pour l'édition scientifique qui constitue une véritable alternative au modèle auteur-payeur.** Cependant, la fonction éditoriale ne peut se développer que par une mutualisation des moyens au sein d'un pôle éditorial de proximité à l'échelle du site dont la bibliothèque pourra être partie prenante dans son champ de compétences.

Les interactions entre science et société sont amenées à s'amplifier dans le cadre de la science ouverte et **les bibliothèques universitaires auront à développer leurs actions de médiation.** ■



## MISSION

### CARTOGRAPHIE DES ACTIONS EN MATIÈRE DE RELATIONS ENTRE SCIENCE ET SOCIÉTÉ DANS LES UNIVERSITÉS ET LES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (EPST)

L'IGÉSR a réalisé une cartographie de la diversité des initiatives portées par les établissements d'enseignement supérieur (universités et écoles) en matière de relations entre science et société. Ce recensement s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la loi de programmation de la recherche et plus particulièrement des mesures qui visent à renforcer le lien entre les citoyens et le monde scientifique.

**En s'appuyant sur les réponses de 48 universités et 11 écoles à un questionnaire, l'Inspection générale a établi un corpus d'environ 600 actions identifiées relatives aux relations science-société, qu'elle a classées selon le degré d'engagement du public.**

Les relations science-société font l'objet d'un intérêt certain des établissements, qui servent de cadre à un nombre important d'actions, le plus souvent conduites à l'échelle de leurs composantes, voire individuelle. Il s'agit principalement d'actions de diffusion de contenus scientifiques, ou encore de médiations menées dans un cadre partenarial, en lien avec les centres de culture scientifique, technique et industrielle (CCSTI). L'intervention en milieu scolaire, tant pour former les enseignants qu'auprès des élèves, et l'intervention territorialisée, soit pour toucher des publics ou territoires

éloignés, soit pour contribuer à l'animation sous forme de festivals, sont privilégiées.

**L'intégration de la relation science-société dans le projet stratégique des établissements s'avère de fait encore fragile** : son positionnement institutionnel, à l'intersection des différentes missions des établissements, est difficile, **la relation science-société étant insuffisamment adossée aux politiques de recherche et de formation. Les modes de pilotage des actions apparaissent peu performants**, faute, d'une part, d'une réflexion suffisante sur l'impact recherché et, d'autre part, de démarches évaluatives, les établissements se contentant au mieux d'un suivi des actions, parfois assorti d'une enquête de satisfaction. **Le dispositif de soutien demeure réduit, à l'exception des grandes universités de recherche qui disposent de moyens plus conséquents.**

La création, en mars 2021, d'un réseau des vice-présidents et chargés de mission cultures scientifiques et science-société témoigne de la volonté des établissements de s'engager dans la construction d'une fonction science-société plus solide et dans une meilleure intégration de la relation science-société dans leur projet stratégique. Pour accompagner cette évolution, l'Inspection générale propose que le ministère mobilise les outils de la loi de programmation de la recherche (évaluation par le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur – HCERES, 1% ANR – Agence nationale de la recherche) pour accompagner les universités et les écoles dans la construction d'une fonction science société plus performante et qui s'inscrive dans la perspective d'une labellisation R2S des établissements d'enseignement supérieur. ■

## LES RAPPORTS DE L'IGÉSR SUR CES QUESTIONS

- **La place des bibliothèques universitaires dans le développement de la science ouverte**, rapport IGÉSR n° 2021-022, février 2021
- **Cartographie des actions conduites par les établissements d'enseignement supérieur (universités et écoles) en matière de relations entre science et société**, rapport IGÉSR n° 2021-065, mars 2021

---

- **Concertation sur le recrutement des enseignants-chercheurs**, rapport IGÉSR non numéroté, avril 2021

---

- **La santé-environnement : recherche, expertise et décision publiques**, rapport IGÉSR-IGF-IGAS-CGEDD-CGAAER n° 2020-167, décembre 2020

## 2. La souveraineté renforcée de la France, enjeu de formation, d'innovation et de recherche

L'IGÉSR a produit un rapport intitulé « La formation initiale à l'aune des nouveaux défis scientifiques, technologiques, environnementaux et dans une perspective de souveraineté renforcée de la France – État des lieux et politiques territoriales ». Elle contribue, auprès du Secrétariat général pour l'investissement (SGPI), à l'identification d'un volet enseignement et numérique dans les stratégies d'accélération portées par le quatrième Programme d'investissements d'avenir (PIA4), dans le but de soutenir des priorités d'investissements stratégiques qui répondent aux enjeux de la transition de notre économie et de notre société. Notre expertise est aussi sollicitée par le Haut-commissariat aux compétences pour contribuer à l'identification des parcours de formation pilotes dans le cadre de la digitalisation de la formation par le numérique (notamment dans les domaines de l'aéronautique, des véhicules électriques, du bâtiment, de la métallurgie, de la santé, du social). La démarche vise à expérimenter la digitalisation de briques pédagogiques les plus largement réutilisables à la fois dans la formation professionnelle initiale diplômante (jeunes sous statut scolaire ou en apprentissage), et dans la formation professionnelle continue, diplômante, certifiante ou qualifiante (salariés et demandeurs d'emploi).

L'IGÉSR a désigné un inspecteur général qui a accompagné les travaux des personnalités qualifiées du Conseil stratégique des industries de santé (CSIS 2021) dans la mise en œuvre du mandat qui leur a été confié par le Premier ministre pour « construire une France première Nation européenne innovante en santé » : assurer une recherche fondamentale d'excellence et interdisciplinaire, catalyser l'innovation, faciliter l'accès au marché, soutenir l'industrialisation des produits, développer et faire émerger les formations.

Sur sollicitation de la ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, une inspectrice générale a été désignée pour rejoindre la DGRI fin février 2021 pour une mission auprès de la cheffe de département biologie-santé afin d'assurer l'organisation et la coordination des travaux de la *task force* interministérielle chargée de l'élaboration de la stratégie nationale accélérée Maladies infectieuses émergentes et menaces NRBC – nucléaires, radiologiques, biologiques, chimiques (SA MIE-MN). La stratégie accélérée MIE-MN est la seule portée et coordonnée par le MESRI parmi les vingt-trois stratégies accélérées participant du plan de relance national, dont seulement trois sont liées à la santé.

Les stratégies d'accélération sont au cœur du PIA4 dont les grandes lignes ont été annoncées par le Premier ministre en septembre 2020 à l'occasion de la présentation du plan France relance. À travers ces stratégies d'accélération, il s'agit d'identifier les principaux enjeux de transition socio-économique de demain et d'y investir de façon exceptionnelle et massive dans une approche globale (financements, normes, fiscalité, etc.). Sur de tels sujets, l'expertise de l'IGÉSR est mobilisée et très clairement plébiscitée, comme le prouvent les demandes de reconduction des missionnés pour poursuivre les travaux.

- La formation initiale à l'aune des nouveaux défis scientifiques, technologiques, environnementaux et dans une perspective de souveraineté renforcée de la France. État des lieux et politiques territoriales, rapport IGÉSR n° 2021-187

### 3. La transformation des politiques de ressources humaines

Après avoir consacré essentiellement une première partie aux réformes pédagogiques, le ministre de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports a axé la deuxième partie du mandat aux femmes et aux hommes qui travaillent au quotidien au service des élèves.

Outre la tenue d'un colloque scientifique, dont le sujet était : « Quels professeurs au XXI<sup>e</sup> siècle ? » et la demande d'élaboration, par toutes les académies, d'une feuille de route en matière de ressources humaines, le **Grenelle de l'éducation** a répondu à la nécessité d'entamer une réflexion de fond, structurée et ouverte, afin de réfléchir aux conditions et moyens donnés aux professeurs et personnels pour exercer leur métier et remplir leur mission, tout en renforçant l'École de la République dans son rôle et dans sa place au sein de la Nation.

Lancé au mois d'octobre 2020, le Grenelle de l'éducation a pris la forme d'une large concertation rassemblant toutes les parties prenantes du ministère chargé de l'éducation nationale (professeurs, personnels d'encadrement, élus et représentants des collectivités locales, parents et élèves, représentants du monde associatif et économique et représentants des organisations syndicales). Le ministre en a présenté la synthèse en mai 2021 et les propositions qu'il en a retenues.

Quatre leviers d'amélioration avaient été définis (la reconnaissance; la coopération; l'ouverture; la protection) donnant lieu à la mise en place de dix ateliers animés, à chaque fois, par un président et un secrétaire général. Ce dernier a toujours été un inspecteur général, ce qui a conduit à mobiliser, du mois de décembre 2020 à fin janvier 2021, dix inspecteurs.

En matière de reconnaissance, les participants ont traité des questions liées à la revalorisation financière et à une meilleure visibilité des enseignants dans la société, à l'écoute et à la proximité au sein des établissements, et des questions touchant aux fonctions d'encadrement.

Pour ce qui est du volet coopération, il s'est agi de se pencher sur les collectifs pédagogiques de travail au sein des écoles, collèges et lycées, sur la formation des personnels et sur les questions de gouvernance au sein des établissements.

S'agissant de l'ouverture, des réflexions ont été engagées sur le degré d'autonomie à donner aux établissements et sur les mesures de déconcentration qui pourraient les accompagner, sur les initiatives qui doivent être prises pour améliorer la mobilité géographique et fonctionnelle des personnels et sur les défis que pose à l'École la société numérique.

Enfin, le dernier atelier a traité de la nécessaire protection des agents dans l'exercice de leurs fonctions et plus largement du respect des valeurs de la République par tous ceux qui vivent et fréquentent notre École.

Les IGÉSR, de par leur expertise portant sur les problématiques développées dans chacun des ateliers, ont non seulement contribué à l'animation proprement dite des ateliers, mais également à la réflexion sur la faisabilité des propositions qui sont apparues pendant les débats. Enfin, l'un des secrétaires généraux, ainsi que la cheffe de l'Inspection générale, ont participé au comité de synthèse des concertations, ce qui a permis d'ordonner toutes les propositions.

Dans le cadre de cette réflexion nationale sur la carrière des enseignants, la mobilité a pris une place importante et a conduit le ministre de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports à saisir l'Inspection générale pour apporter un appui à la mission parlementaire sur le sujet de la mobilité européenne des enseignants. La mission a été confiée à la députée Ilana Cicurel.





### Vincent Soetemont

DGRH du ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports et du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

## LES MODALITÉS DE TRAVAIL ENTRE LA DGRH ET L'IGÉSR

### “ Comment percevez-vous le rôle de l'IGÉSR ?

En introduction, je me permets de le dire, les relations entre l'IGÉSR et la DGRH sont très fluides, et nous avons l'habitude avec Caroline Pascal, mais aussi avec un certain nombre de membres du comité de direction de l'IGÉSR, dont Anne Szymczak et Olivier Sidokpohou, d'échanger très régulièrement sur nombre de sujets RH. Ce fut le cas par exemple pour préparer les travaux du groupe de travail 2 de l'agenda social du Grenelle de l'éducation qui portait sur la revalorisation du métier de conseiller pédagogique dans le premier degré, la mise en place de chargés de mission auprès des corps d'inspection dans le second degré, ou encore sur le sens à donner aux trois rendez-vous de carrière des enseignants et au suivi de leur fin de carrière. Les propositions faites aux partenaires sociaux ont été élaborées en liaison très étroite avec l'IGÉSR, et Olivier Sidokpohou a été à mes côtés pour animer chacune des réunions du groupe de travail. Le rôle de l'IGÉSR a ainsi été très opérationnel.

### En quoi l'IGÉSR a-t-elle pu vous être utile ?

Sur un certain nombre de sujets, comme ceux mentionnés plus haut, l'IGÉSR a une expertise et une légitimité que la DGRH n'a pas forcément. En tout état de cause, nous avons trouvé sur ces sujets une bonne complémentarité. De même, quand Guy Waïss, autre membre du comité de direction de l'IGÉSR, coordonne la rédaction d'un rapport sur les modalités de mise en œuvre des feuilles de route RH académiques sur la base des remontées des correspondants académiques, c'est pour la DGRH un exercice particulièrement précieux, qui permet d'ajuster notre dispositif d'appui et d'accompagnement des académies pour la transformation en profondeur de notre gestion des ressources humaines et la mise en œuvre des douze engagements du Grenelle.

### En quoi l'IGÉSR peut-elle être complémentaire à la DGRH ?

J'essaie personnellement de prendre le temps de me déplacer dans les académies. Je suis heureux d'avoir pu récemment aller à Lyon et Toulouse et d'avoir pu d'échanger avec le recteur et ses équipes sur nombre de sujets. Mais ce type de déplacement reste pour moi, comme pour mes collègues, assez exceptionnel. Pour compenser, je suis attentif à mixer les équipes et à recruter des cadres qui ont fait du terrain, mais cela ne suffit pas. C'est pour cela qu'en particulier les rapports de l'IGÉSR et les remontées des correspondants académiques sont indispensables pour la DGRH afin d'une part, d'ajuster au mieux un certain nombre de dispositifs et de répondre très concrètement à un certain nombre des besoins mis en lumière par le Grenelle, et d'autre part, de répondre au plus près aux besoins des académies. C'est d'autant plus indispensable que la gestion des personnels est une gestion très déconcentrée. L'IGÉSR est ainsi une formidable force de proposition.»

La transformation des politiques de ressources humaines a pris également appui sur une **concertation portant sur le recrutement des enseignants-chercheurs**. Celle-ci répond à l'obligation inscrite dans l'article 5 de la loi pour la recherche, qui ouvre aux établissements d'enseignement supérieur la possibilité d'être « autorisés à déroger pour un ou plusieurs postes [de maître de conférences] à la nécessité d'une qualification des candidats reconnue par l'instance nationale afin d'élargir les viviers des candidats potentiels et de fluidifier l'accès aux corps ». Cette possibilité est accordée « à titre expérimental, pour les postes publiés au plus tard le 30 septembre 2024 » et un « décret en Conseil d'État fixe les conditions d'application des dispositions du présent article, après concertation avec l'ensemble des parties prenantes, notamment les organisations représentatives des personnels, les conférences d'établissements et l'instance nationale ».

La ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation a désigné, pour mener cette concertation, une équipe de trois rapporteurs composée d'une rectrice déléguée à l'ESRI, d'un ancien président d'université et d'un inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche, positionnant ainsi l'IGÉSR dans une mission d'appui concernant un sujet prospectif de court terme et à fort enjeu pour l'ensemble des parties concernées par cette concertation.

Toujours dans le champ de la transformation de la politique des ressources humaines, l'IGÉSR a consacré, en juin 2021, un rapport à **l'encadrement administratif supérieur des universités**, et particulièrement à ses acteurs essentiels que sont les directeurs généraux des services – DGS (voir le témoignage de Manuel Tunon de Lara ci-contre).



**Manuel Tunon de Lara**  
Président de la Conférence  
des présidents d'université (CPU)

## LE RAPPORT DE L'IGÉSR SUR L'ENCADREMENT ADMINISTRATIF SUPÉRIEUR DES UNIVERSITÉS ET LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DES SERVICES (1/2)

“ Ce rapport met en lumière la fonction de directeur général des services (DGS). **Il forme, avec le président d'université, un binôme dont la qualité de relation conditionne bien souvent la mise en œuvre réussie d'une politique d'établissement.** Le rapport décrit la complexité de la fonction : un « chef d'orchestre », à la fois manager et opérationnel, évoluant entre le politique et l'administratif, et ayant des préoccupations pouvant aller du très court au très long terme. Il souligne aussi combien cette fonction est encore en construction, tant dans la façon qu'ont les DGS de l'exercer que dans la manière dont sont reconnues leurs responsabilités. Le référentiel élaboré conjointement par l'association des DGS, les services du ministère, l'IGÉSR et la CPU en dessine une vue positive et pertinente, plus encore une cible qu'une réalité accomplie. Le rapport traite notamment de questions statutaires (nomination, vivier et recrutement, carrière) et d'organisation (interactions avec le président, avec les vice-présidents, avec les directeurs de composantes et de laboratoires) de façon extrêmement complète, et se conclut sur une interrogation : **qui doit avoir la main sur les évolutions des DGS ?** Deux scénarios sont proposés : la tutelle d'une part, ou la CPU dans un rôle de représentant des employeurs, en lien avec l'association des DGS dans un rôle d'organisation professionnelle. Il formule un certain nombre de préconisations :

- **sur le recrutement**, je retiens l'ambition :
  - de favoriser l'accès des femmes aux fonctions de DGS, et de permettre la détection de cadres à haut potentiel;
  - d'améliorer la qualité de la procédure de recrutement;
  - de laisser le choix final du DGS au président.
- **sur l'exercice de la fonction**, je note la volonté :
  - d'accroître le rôle du DGS dans la gestion globale de la recherche, mais aussi dans l'animation administrative des composantes et des unités de recherche;
  - de mieux et davantage former le DGS durant l'exercice de ses fonctions;
  - d'établir une lettre de mission, clarifiant les missions respectives de chaque acteur en lien direct avec le président (directeur de cabinet, vice-président, etc.).
- **sur le terme de la fonction**, notamment quant aux questions du retrait d'emploi et du protocole de fin de fonctions.

Au sortir même de ce rapport, j'ai souhaité avoir un échange avec l'association des DGS pour en analyser, ensemble, les contours et les conclusions. Le contexte n'est d'ailleurs pas anodin : la crise sanitaire a mis en lumière la façon dont les universités ont fait face, mettant en place des plans de continuité et de reprise d'activité, et le rôle qu'ont pu jouer les DGS dans cette démonstration d'efficacité.

Au-delà de cette crise même, le rapport pose des questions de fond, qui sont intrinsèquement liées aux **questions de l'autonomie des établissements et à la place que l'on doit accorder à la qualité de leur administration, et du pilotage de celle-ci.** C'est un rapport qui a vocation à intéresser chaque présidente ou président d'université, au moment de sa prise de fonction, pour l'aider aussi à appréhender le rôle de l'un de ses plus importants « bras armés ». **Il interroge enfin la CPU sur le rôle qu'elle doit tenir dans l'économie générale de l'enseignement supérieur et de la recherche.**»



**Pierre Moya**  
Directeur de l'encadrement

## LE RAPPORT DE L'IGÉSR SUR L'ENCADREMENT ADMINISTRATIF SUPÉRIEUR DES UNIVERSITÉS ET LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DES SERVICES (2/2)

“ Il s'agit d'un outil très précieux à plus d'un titre pour la direction de l'encadrement, créée au 1<sup>er</sup> juillet dernier et dont j'ai été nommé directeur.

Tout d'abord, ce rapport participe de l'objectif même fixé à ma direction qui est de promouvoir une politique de ressources humaines qualitative axée sur l'accompagnement de tous les cadres et la constitution de viviers de talents. En effet, l'ambition majeure de la création de cette direction est de sortir d'une logique de gestion ou d'un prisme essentiellement statutaire et administratif pour appréhender la politique de l'encadrement de façon globale et dynamique. Le fait de disposer d'un état des lieux complet de la situation professionnelle d'une population de cadres (en l'espèce, les DGS), en s'appuyant sur un questionnaire envoyé auprès de l'ensemble de la population concernée, permet de disposer de la matière indispensable à l'élaboration d'une stratégie de ressources humaines ancrée dans la réalité de l'exercice des fonctions.

Ensuite, ce rapport intervient alors que le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche a été fortement renouvelé ces dernières années (regroupements ou fusions, établissements expérimentaux) et que la politique de recrutement et d'accompagnement des cadres supérieurs a pris une dimension stratégique essentielle tant pour les présidents d'établissements recruteurs que pour les cadres supérieurs concernés. Des besoins en matière d'accompagnement des recrutements et des mobilités ont émergé avec force. En outre, l'attractivité de ces fonctions est devenue un enjeu majeur pour les établissements qui ont besoin d'attirer des talents capables de répondre aux défis de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Si la MPES (Mission de la politique de l'encadrement supérieur) a développé depuis plusieurs années une offre de services à l'attention des présidents d'établissement (aide aux recrutements, analyse des candidatures) et à l'attention des cadres (construction de parcours, accompagnement en cas de mobilité), la direction de l'encadrement a pour ambition d'aller plus loin. Ainsi, je souhaite, en lien avec la Dgesip et les différents partenaires (CPU, ADGS), renforcer les dispositifs d'accompagnement, faciliter la construction de parcours professionnels et constituer des viviers grâce à une revue de cadres déployée dans les établissements.

La direction pourra donc utilement s'appuyer sur les recommandations du rapport portant sur les modalités de recrutement, l'accès des femmes aux fonctions de DGS, la formation ou l'accompagnement des cadres. Le rapport va également étayer les réflexions en cours sur le statut d'emploi de DGS dans le contexte global de réforme de la haute fonction publique dont l'ordonnance du 2 juin 2021 inclut sans ambiguïté les emplois supérieurs des opérateurs dans le périmètre de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'État. »

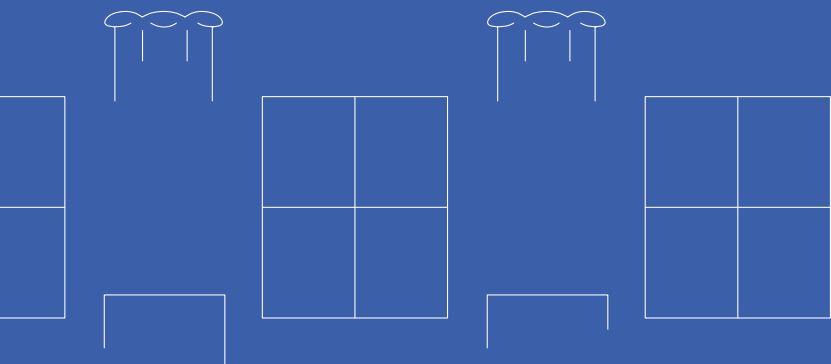
### LES RAPPORTS DE L'IGÉSR SUR CES QUESTIONS

• Concertation sur le recrutement des enseignants-chercheurs. Rapport à madame la ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, avril 2021

• Synthèse des ateliers du Grenelle de l'éducation, février 2021

• L'encadrement administratif supérieur des universités : les DGS, rapport IGÉSR n° 2021-107, juin 2021

• Mobilité européenne des enseignants. Mission parlementaire Ilana Cicurel, rapport IGÉSR non numéroté, juillet 2021



## **2. L'IGÉSR, une inspection générale garante des objectifs de qualité et d'efficacité des politiques publiques**

De l'école maternelle aux études supérieures, nombreux sont les objets de réforme ou de transformation. L'attente publique relative à l'efficacité du service public autant que la volonté des ministères d'améliorer la qualité du service rendu aux usagers ont conduit à la mise en place de comités de suivi ou à la commande de missions de suivi, en particulier sur les politiques prioritaires.

## A. Le suivi de la mise en œuvre des politiques prioritaires

L'année 2020-2021 a été marquée par la poursuite de la politique d'inclusion scolaire et universitaire, de la politique de justice sociale de l'École, de la priorité au premier degré, de la transformation de la voie professionnelle, de la réforme du lycée général et technologique, de la réforme de l'entrée dans les études de santé. Autant de sujets qui jalonnent le parcours de l'élève et de l'étudiant et qui doivent concerner le plus grand nombre.

Les missions de l'IGÉSR liées au parcours de l'élève et de l'étudiant

### Premier degré

- Évaluation de la mise en place de l'abaissement de l'âge de début d'instruction obligatoire
- Évaluation des expérimentations Territoires numériques éducatifs dans l'Aisne et le Val-d'Oise
- Suivi de la mise en œuvre des mesures de la circulaire du 25 août 2020 concernant les directeurs d'école

### Lycée

- Suivi de la transformation de la voie professionnelle
- Suivi de la réforme du lycée général et technologique

### Post-bac

- L'entrée dans les études de santé

S'agissant du **premier degré**, les travaux pilotés par, ou mobilisant, des membres de la mission enseignement primaire ont porté sur la mise en place de l'abaissement de l'âge de début d'instruction obligatoire et ont donné lieu à des missions de suivi sur :

- la saisie des réponses des élèves aux évaluations nationales de CP et de CE1 par les enseignants du département de la Creuse ;
- l'enseignement de la lecture en grande section de maternelle et dans les classes du CP et du CE1 ;
- la mise en œuvre de la circulaire d'août 2020 concernant les directeurs d'école ;
- l'expérimentation du dispositif Territoires numériques éducatifs dans l'Aisne et le Val-d'Oise.

L'ensemble de ces missions ont conduit à la rédaction de rapports remis aux ministres de tutelle. Des travaux menés pendant l'année scolaire 2020-2021, mais dans un calendrier de visite perturbé par la crise sanitaire liée à la Covid-19, n'ont donné lieu à des rapports qu'à l'automne 2021 : l'enseignement en cours moyen : état des lieux et besoins ; les bibliothèques d'école : état des lieux, usages pédagogiques, pratique de lecture des élèves.

Après l'émotion générale suscitée par le suicide d'une directrice d'école en septembre 2019, le sujet de la direction d'école fait l'objet d'un engagement du ministre pour améliorer les conditions d'exercice des directeurs. À l'issue d'une enquête nationale directe auprès de la totalité d'entre eux en décembre 2019, un certain nombre de mesures

les concernant ont été discutées avec les partenaires sociaux. La circulaire du 25 août 2020 promulgue les orientations retenues par le ministre. L'Inspection générale est saisie par lettre de mission personnelle en date du 15 octobre 2020 à Jean-Michel Coignard pour qu'il s'assure de l'effectivité de leur mise en œuvre dans toutes les académies et pour accompagner la mobilisation de l'encadrement. Ce sujet politiquement sensible connaît en parallèle un développement à l'Assemblée nationale et au Sénat, avec la publication d'un rapport d'information sénatorial et le cheminement de la proposition de loi déposée par la députée Rilhac.

Pour conduire la mission, la méthode suivie a compris les éléments suivants :

- un état des lieux exhaustif du déploiement des mesures auprès de tous les recteurs et IA-Dasen, ayant donné lieu au rapport d'étape n° 2020-158 de décembre 2020 présentant un premier bilan ainsi que des préconisations pour une mise en œuvre encore plus efficace ;
- des visites dans neuf académies avec rencontre directe des recteurs, des IA-Dasen et équipes académiques, de nombreux directeurs d'école, de référents départementaux direction d'école, d'inspecteurs du premier degré et d'équipes départementales, des partenaires sociaux localement le cas échéant ;
- l'audition des organisations syndicales représentatives au niveau national et des groupes de directeurs d'école reconnus et présents dans les concertations nationales ainsi que deux entretiens avec madame la députée Rilhac ;
- une enquête flash auprès de l'ensemble des IA-Dasen en juin 2021 permettant de réaliser un bilan de fin d'année et une projection sur la rentrée scolaire 2021-2022.

Les trois derniers éléments ont fait l'objet de deux notes d'étape au ministre, en juin et juillet 2021 (notes n° 2021-118 et n° 2021-138). La mission a également présenté ses travaux, d'une part devant le groupe de travail du Grenelle de l'éducation portant sur l'encadrement, d'autre part, en appui de la Dgesco et de la DGRH, devant le groupe de travail national constitué avec les organisations représentatives du personnel et portant sur la direction d'école.

**Le suivi de la réforme du lycée général et technologique** s'est poursuivi de la même façon, sous la houlette d'Olivier Sidokpohou, responsable du collège expertise disciplinaire et pédagogique (EDP), avec l'appui des groupes disciplinaires à une mission de suivi alimentant les travaux du comité de suivi copiloté par Jean-Charles Ringard, IGÉSR, et Pierre Mathiot, directeur de l'Institut d'études politiques de Lille. En particulier, une évaluation de la mise en œuvre des enseignements optionnels au sein du nouveau lycée général et technologique a donné lieu à la remise d'un rapport en juin 2021.





## ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DES ENSEIGNEMENTS OPTIONNELS EN LYCÉE GÉNÉRAL ET TECHNOLOGIQUE

Les enseignements optionnels dans le système éducatif français constituent un ensemble hétérogène et complexe, porteur d'enjeux différents selon que l'on considère leur fonction dans le parcours de l'élève, leur valeur ajoutée dans la formation offerte aux élèves eu égard aux besoins de la Nation, leur rôle dans le pilotage d'un établissement. Le nombre d'élèves suivant un enseignement optionnel est important : le rapport présente un point quantitatif sur les flux d'élèves en seconde, leur répartition et leurs profils. **Dans le contexte de la réforme du lycée, les enseignements optionnels voient leur fonctionnement modifié** : d'une part, de nouvelles options – mathématiques expertes et complémentaires, droit et grands enjeux du monde contemporain – apparaissent en terminale ; d'autre part, les contraintes organisationnelles, budgétaires, certificatives impliquées par la réforme du lycée appellent un certain nombre d'évolutions pour rendre compatibles l'offre

d'enseignement optionnel et la nouvelle architecture du lycée réformé. **C'est une mise en cohérence plus forte des différents enseignements optionnels avec la logique du lycée réformé qu'il s'agit d'opérer, pour rationaliser l'offre et redonner un choix véritable aux élèves.** Le bilan contrasté de ces enseignements optionnels dans le contexte du lycée réformé, stables voire en progrès pour certains, mais en baisse préoccupante pour d'autres, invite à une prise en compte de leurs spécificités afin de les faire participer pleinement à la logique de personnalisation des parcours à l'œuvre dans la réforme du lycée : ils apparaissent ainsi comme un levier indispensable pour éclairer les choix et assurer ainsi une orientation réfléchie et ouverte à tous les élèves ; ils appellent en outre un travail académique fin sur une carte scolaire multifactorielle. Le rapport identifie également un point de vigilance fort pour les établissements de petite taille, et plus encore lorsqu'ils se situent sur un territoire isolé. Le recours à l'enseignement hybride apparaît comme une piste judicieuse pour accroître le choix des élèves, sous réserve d'une mise en œuvre favorisant l'établissement de la relation professeur-élève. **Tous ces éléments font apparaître la nécessité d'un pilotage affirmé, pédagogique et administratif des enseignements optionnels, sur le plan national et académique.** ■

**Le suivi de la transformation de la voie professionnelle**, piloté par David Hélar, responsable du pôle voie professionnelle et apprentissage, s'est poursuivi en 2020-2021, avec une mission conduisant des observations et visites de terrain alimentant notamment les travaux du comité de suivi présidé par Marc Foucault et les participations à de nombreux séminaires nationaux ou en académies, au plus près des corps d'inspection et des chefs d'établissement. L'écoute et l'analyse des besoins des acteurs de terrain ont permis par exemple à l'IGÉSR de définir les contours et objectifs de l'aménagement de la co-intervention en classe de terminale du cycle préparant au baccalauréat professionnel. En offrant plus d'autonomie aux établissements pour organiser la formation au plus près des besoins des jeunes et des secteurs économiques, les stratégies pédagogiques conçues par l'IGÉSR contribuent ainsi à rendre plus ergonomique et agile l'appareil de formation professionnelle proposé.

**L'objectif de plus grande justice sociale** se traduit par différentes actions, toutes suivies par l'IGÉSR, par des équipes ayant mission de rédiger rapports et notes ou par un chef de projet. Il en est ainsi du suivi des dispositifs et politiques suivantes :

- l'expérimentation des Contrats locaux d'accompagnement dans les académies d'Aix-Marseille, Lille et Nantes ;
- l'expérimentation des Territoires éducatifs ruraux ;
- le déploiement des Internats d'excellence ;
- le déploiement du Service national universel ;
- le suivi des Cités éducatives ;
- le suivi des actions prioritaires : petits déjeuners à l'école, dédoublement des classes de la grande section au CE1 en éducation prioritaire, remplacement des professeurs, Savoir nager, Savoir rouler à vélo.

**S'agissant de l'enseignement supérieur**, outre la poursuite de l'analyse des impacts de la loi ORE (orientation et réussite des étudiants. Voir le témoignage de Virginie Dupont ci-dessous) sur la réussite étudiante en licence, l'Inspection générale a continué à se mobiliser sur l'offre de formation post-baccalauréat et s'est notamment intéressée à l'offre de formation dans l'enseignement supérieur pour les bacheliers technologiques ainsi qu'à la mise en œuvre de la réforme de l'accès aux études de santé. En matière de vie étudiante, elle a travaillé sur l'évolution des missions et de l'organisation des services de santé universitaires.



**Virginie Dupont**  
Présidente de l'université Bretagne Sud,  
vice-présidente de la Conférence  
des présidents d'université (CPU)

## MESURE DE LA RÉUSSITE ÉTUDIANTE AU REGARD DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA LOI ORE : UNE APPROCHE PAR LES CRÉDITS ECTS, VOILETS 1 ET 2

“ Ce rapport de l'IGÉSR est particulièrement utile pour la CPU, pour les présidentes et présidents d'université, directrices et directeurs d'établissement d'enseignement supérieur. Tandis que l'attention a longtemps été focalisée sur la question de prétendus algorithmes de sélection, **le rapport met l'accent sur l'enjeu véritable : la réussite des étudiants, leur accompagnement dans l'orientation d'abord, et en premier cycle vers la réussite.**

La loi ORE intervenait dans un contexte particulier, avec la nécessité de répondre rapidement à une crise (on atteignait alors les limites du dispositif APB). Une part des mesures qu'elle engage constitue, comme pour toute loi, une prise de risque : les dispositifs nouveaux qu'elle installe doivent, avec un peu de recul, être évalués pour leur efficacité et leur impact.

La CPU a été particulièrement active dans la préparation, puis la mise en œuvre de la loi ORE, avec la volonté de permettre une plus grande attractivité de la licence. Cette attractivité passe par **la nécessité d'encourager de bons étudiants à s'y engager, mais également par la nécessité de garantir aux étudiants plus fragiles un meilleur accompagnement, et une réussite en trois ou quatre ans.**

Le rapport de l'IGÉSR, très positif sur un certain nombre d'aspects, s'avère **incitatif quant au déploiement des mesures pour les établissements et permet le partage de bonnes pratiques.** Il complète le rapport de la Cour des comptes qui marquait, en janvier 2020, que les effets des dispositifs étaient « encore faibles », considérait les dispositifs d'aide à la réussite « peu déployés et peu suivis » et jugeait l'amélioration de la réussite encore « difficile à mesurer ».

**Un tel rapport permet d'objectiver la réussite d'une politique publique fortement portée par les universités, et de voir les points d'inflexion et d'amélioration possibles.**

En cela, le rôle de l'IGÉSR est primordial, **avec un regard à la fois extérieur et expert**, qui ne peut qu'être au bénéfice de l'enseignement supérieur, de ses étudiants et de ses acteurs. Les universités peuvent encore progresser dans cet accompagnement de la réussite des étudiants, notamment en continuant d'investir le terrain de la vie étudiante. Sur le plan de l'offre de formation, les universités ont vocation à attirer davantage encore les meilleurs étudiants. À quand, par exemple, la mise en œuvre de fast tracks, avec une réussite possible en deux ans pour certains profils ? Plutôt que de s'orienter vers des classes préparatoires, ils choisiront ainsi l'université, chemin d'excellence les conduisant jusqu'au master et au doctorat, avec des parcours aussi souples que possible. »



## PREMIER BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME DE L'ACCÈS AUX ÉTUDES DE SANTÉ

L'Inspection générale a dressé un premier bilan de la mise en œuvre de la réforme de l'accès aux études de santé qui a vu, à la rentrée 2020, le parcours d'accès santé spécifique (Pass), avec une mineure d'une autre discipline, et la licence option accès santé (LAS), avec une mineure santé ou une formation paramédicale, se substituer à la première année commune aux études de santé (Paces). Du côté des responsables des universités concernées, il apparaît que les intentions de la réforme du premier cycle sont comprises, mais pas toujours assimilées dans toutes leurs dimensions. Avec une prégnance variable selon les universités, la volonté de diversifier les modes d'accès, de favoriser une « marche en avant », d'éviter les échecs massifs de première année est exprimée. **La mise en œuvre de la réforme est cependant jugée complexe et lourde dans le double contexte de la crise sanitaire et de concomitance avec la réforme du deuxième cycle des études médicales.**

Ces universités ont découvert progressivement que la réforme avait un impact sur l'ensemble de l'offre de formation de premier cycle, au-delà des seules études de santé, dans toutes les composantes impliquées, en première année, mais également les années suivantes. Leur niveau de maturité au regard de l'appropriation de la réforme est variable, quelques-unes prenant appui sur une expérience antérieure, d'autres sachant interroger leurs premiers choix et d'autres enfin n'ayant pas abandonné les références à l'ancienne Paces.

L'IGÉSR s'est attachée à **identifier les principales difficultés rencontrées et à repérer des pratiques diffusables dans les établissements de nature à favoriser la mise en œuvre des principes de la réforme** en matière d'organisation et de gouvernance des formations, de modalités pédagogiques et parcours de formation, de critères d'entrée en deuxième année des études de santé, d'exercice de la seconde chance et d'accompagnement des étudiants en MMOP (médecine, maïeutique, odontologie et pharmacie).

Elle a notamment analysé les résultats aux examens et **dégagé une cartographie des universités au regard des objectifs de la réforme**, que ce soit en matière de diversification de l'origine des étudiants ou de poursuite d'études. La qualité académique des candidats et le fait que l'accès aux deuxième années des études de santé demeure sélectif ne peuvent pas toujours expliquer les faibles résultats observés, notamment en LAS. L'inspection retient davantage comme facteur explicatif la révision insuffisante des contenus de formation, des modalités d'évaluation et de notation devenues incompatibles avec les nouvelles maquettes exigeant de la part des étudiants des stratégies pour répartir leurs efforts entre une mineure et une majeure.

La diversification des parcours d'accès aux études de santé et l'esprit de la réforme **nécessitent de repenser les contenus de formation, les modalités d'évaluation, les barèmes, les cursus ou encore les possibilités de poursuite d'études hors études de santé.** C'est le sens des préconisations de court et moyen termes formulées par l'Inspection générale afin d'atteindre les objectifs de la réforme et d'apporter des réponses aux questions identifiées. Parmi ces dernières figurent notamment les modèles « tout LAS » ou la mise en place de licences sciences pour la santé. ■



## CONSTRUIRE DES PARCOURS DOCUMENTAIRES ET CULTURELS POUR LES LYCÉENS ET ÉTUDIANTS DE LICENCE : LES ENJEUX DE LA COOPÉRATION ENTRE BIBLIOTHÈQUES TERRITORIALES, UNIVERSITAIRES ET CENTRES DE DOCUMENTATION ET D'INFORMATION

La déclinaison du continuum bac –3/bac +3 sur le plan des structures documentaires participe de la solidité des parcours documentaires et culturels des lycéens et étudiants. Les modalités de coopération entre bibliothèques universitaires, bibliothèques territoriales et centres de documentation et d'information des lycées constituent donc un enjeu majeur.

De nombreux programmes et dispositifs nationaux visent à faciliter l'accès aux bibliothèques universitaires ou territoriales et les coopérations entre structures documentaires. **Cependant, la question de la poursuite d'études des lycéens dans le supérieur et la façon dont les structures documentaires peuvent contribuer à consolider ce parcours n'apparaissent pas comme centrales.**

Les conditions d'accès aux structures restent très inégales selon les territoires : durant certaines périodes, une large part des lycéens ou étudiants n'ont accès à aucune structure documentaire adaptée à leurs besoins. **On constate une coordination insuffisante entre établissements scolaires, universitaires et collectivités**

**territoriales, notamment en matière d'horaires et de jours de fermeture.**

La dimension territoriale doit être systématiquement prise en compte et faire l'objet d'une coordination plus forte. **Des conventions entre universités et collectivités territoriales introduisant une gratuité réciproque d'inscription en bibliothèque sont à encourager.** La signature de conventions-cadres est souhaitable, qui définissent, au niveau local, les axes et modalités de coopération documentaire entre collectivités territoriales, universités et éducation nationale.

La présentation des enjeux et cadres de fonctionnement des différents types de structures documentaires et de leur coopération devrait être plus fortement intégrée dans la formation initiale et continue de tous les personnels concernés. Au niveau local, les échanges de pratiques professionnelles doivent favoriser la construction d'une culture partagée. **La recherche d'une meilleure cohérence entre les formations documentaires délivrées en bibliothèques universitaires, en bibliothèques territoriales ou en CDI constitue un réel enjeu d'efficacité.**

Enfin, il apparaît indispensable que les acteurs de gouvernance universitaire, les directeurs de services de collectivités, les autorités nationales, académiques et départementales de l'éducation nationale et les chefs d'établissement scolaire veillent à la complète cohérence entre les décisions stratégiques concernant le continuum –3/+3 et les parcours documentaire ou culturel des lycéens et étudiants de licence, et leur mise en œuvre opérationnelle, notamment sur le plan des moyens, de l'organisation et de l'évaluation. ■

La poursuite du **déploiement des politiques d'inclusion** a été particulièrement suivie par l'IGÉSR, qui met à disposition de la Dgesco une inspectrice générale à plein temps auprès de la secrétaire générale ainsi qu'une inspectrice générale haut fonctionnaire au handicap et à l'inclusion au sein du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Des équipes ont été constituées pour conduire des missions de suivi et d'évaluation sur le terrain. Ainsi, en 2020-2021, ont été réalisées les missions suivantes :

- le suivi du déroulement de la rentrée dans le cadre de la mise en œuvre des mesures relatives à l'École inclusive ;
- l'organisation, le fonctionnement et l'évaluation des effets des réseaux d'aides spécialisées aux élèves en difficulté ;
- état des lieux et perspectives des parcours bilingues des pôles d'enseignement des jeunes sourds ;
- la prise en compte des handicaps dans les bibliothèques de l'enseignement supérieur et dans les bibliothèques territoriales (voir le témoignage de Léa Bouillet ci-après).



## MISSION

### SUIVI DU DÉROULEMENT DE LA RENTRÉE DANS LE CADRE DE LA MISE EN ŒUVRE DES MESURES RELATIVES À L'ÉCOLE INCLUSIVE

À la rentrée 2020, le suivi de la mise en œuvre des mesures relatives à l'École inclusive porte sur les Pôles inclusifs d'accompagnement localisés (Pial), la mise en place des commissions d'affectation spécifiques et la tenue des comités départementaux. Dans dix départements visités, les mesures sont en place et les progrès à réaliser relèvent d'ajustements qui supposent surtout des réponses locales adaptées. La cartographie des Pial, souvent définie à partir des secteurs de collèges, est à anticiper et à stabiliser partout malgré des évolutions d'effectifs prévisibles. Des critères de compétence et de temps d'accessibilité ont présidé au choix des pilotes et coordonnateurs, tandis qu'une logique de subsidiarité est à adopter dans

les relations entre académie, département et Pial. Les Pôles inclusifs d'accompagnement localisés permettent d'anticiper des décisions et d'organiser des réponses pour des élèves « en attente ». Ils font progresser l'esprit inclusif et contribuent à mieux appréhender le handicap en tant que situation. **Les améliorations supposent des actions au quotidien – les ajustements touchant tous les acteurs –, et la création d'outils adaptés pour l'organisation du Pial.** La qualité de la gestion de la ressource humaine au niveau local apparaît fondamentale. Les comités de suivi se sont tenus, leur visée plus politique est bien perçue et les réunions permettront d'approfondir les relations et travaux existants avec les institutions concernées (ARS, MDPH) et associations. La commission d'affectation spécifique s'intègre à des fonctionnements déjà existants. **Sa mise en place renforce le rôle de l'éducation nationale pour que tous les élèves en situation de handicap se voient proposer la réponse la plus adaptée au contexte.** L'engagement des équipes rencontrées pour trouver des solutions à chacun doit être souligné. ■



## MISSION

### LA PRISE EN COMPTE DES HANDICAPS DANS LES BIBLIOTHÈQUES DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DANS LES BIBLIOTHÈQUES TERRITORIALES

Alors que la Convention internationale sur les droits des personnes handicapées est en vigueur dans le droit français depuis dix ans, que l'acte européen d'accessibilité des produits et des services doit être transposé dans chaque pays de l'Union européenne d'ici 2022 et que le sujet du handicap est une des priorités du mandat présidentiel en cours, la prise en compte des handicaps dans les bibliothèques, qu'elles soient d'enseignement supérieur ou territoriales, méritait d'être évaluée. **Le contexte a beaucoup changé** : si l'attention, naguère, se portait encore essentiellement sur l'empêchement d'accéder aux bâtiments (mobilité réduite) et sur l'empêchement de lire (handicap visuel), **c'est aujourd'hui la grande diversité des handicaps – visibles et le plus souvent invisibles – qui est à considérer**, concernant une population estimée à 12 millions de personnes en France (dont 35 000 étudiants, nombre en hausse importante et rapide), parmi lesquelles sont désormais intégrés les nombreux « dys », porteurs de diverses dysfonctions.

L'étude montre qu'au sein des bibliothèques, de nombreuses actions et initiatives sont réalisées, en cours ou en projet, pour améliorer l'accueil des personnes en situation de handicap, **mais aussi que la situation est très variable et inégale selon les bibliothèques et à l'intérieur de chaque groupe**, entre bibliothèques départementales, entre bibliothèques municipales et intercommunales et entre bibliothèques de l'enseignement supérieur. Trop souvent, la prise en compte des handicaps repose sur l'investissement personnel d'un ou de quelques bibliothécaires, alors que l'accueil de tous les publics sans exception est inscrit au cœur du métier et du service public, et doit donc être le fait de tous les agents. **Les 27 préconisations formulées vont donc dans le sens d'une systématisation des bonnes pratiques.** Elles sont regroupées sous quatre rubriques : édition accessible et adaptée, formation des bibliothécaires, organisation et formalisation, impulsion nationale. De façon générale, sur le sujet du handicap, ce sont une mobilisation générale et un investissement collectif des pouvoirs publics, des professionnels des bibliothèques et, plus largement, de tous les acteurs du livre, des établissements d'enseignement supérieur et des collectivités territoriales, et de tous leurs partenaires publics ou privés, qui permettront de progresser au bénéfice de publics à qui le pays et la société doivent l'accessibilité à la culture et au savoir. ■



**Léa Bouillet**

Directrice du département des publics,  
référente handicap, service commun  
de la documentation (SCD)  
de l'université Toulouse Jean-Jaurès

## DES ENJEUX D'ACCESSIBILITÉ QUI DÉPASSENT CELLE DES SIMPLES BÂTIMENTS

“ Lorsque l'université Toulouse Jean-Jaurès a sollicité l'agrément de l'exception au droit d'auteur en faveur des personnes handicapées en 2017, et mis en place un service d'édition adaptée pour les personnes empêchées de lire du fait d'un handicap, **une partie des bibliothécaires a pris conscience du fait que les enjeux d'accessibilité dépassent largement celle de nos bâtiments.**

Le SCD a ainsi identifié en 2019 des référents accessibilité dans pratiquement toutes ses bibliothèques, insérés dans le réseau handicap de l'université.

Le service d'édition adaptée a pris de l'ampleur depuis son ouverture en 2018 et la qualité du service a également progressé grâce au développement de la numérisation : 480 demandes en 2020-2021, satisfaites à plus de 95%. L'accessibilité numérique est ainsi progressivement devenue l'un des axes centraux de nos projets autour du handicap et concerne aussi bien le portail Internet, le catalogue, les dispositifs de formation à la recherche documentaire, etc.

**La sensibilisation et la formation de l'ensemble des personnels des bibliothèques à ces questions sont aujourd'hui une nécessité absolue** pour accompagner au quotidien les étudiants en situation de handicap qui s'inscrivent de plus en plus nombreux à l'université. Des actions de sensibilisation obligatoires ont été menées, prolongées par des ateliers de formation sur la base du volontariat.»

## LES RAPPORTS DE L'IGÉSR SUR CES QUESTIONS

- **Évaluation de la mise en place de l'abaissement de l'âge de début d'instruction obligatoire,** rapport IGÉSR n° 2021-135, juillet 2021
- **Mesure de la réussite étudiante en licence au regard de la mise en œuvre de la loi ORE. Une approche par les crédits ECTS, volet 1,** rapport IGÉSR n° 2021-004, janvier 2021
- **Mesure de la réussite étudiante en licence au regard de la mise en œuvre de la loi ORE. Une approche par les crédits ECTS. Volet 2,** rapport IGÉSR n° 2021-078, avril 2021
- **Déroulement de la rentrée dans la mise en œuvre des mesures relatives à l'École inclusive,** rapport IGÉSR n° 2020-140, octobre 2020
- **Les parcours bilingues des pôles d'enseignement des jeunes sourds : état des lieux et perspectives,** rapport IGÉSR n° 2021-080, mai 2021
- **L'entrée dans les études de santé,** rapport IGÉSR n° 2021-128, juin 2021
- **Construire des parcours documentaires et culturels pour les lycéens et étudiants de licence : les enjeux de la coopération entre bibliothèques territoriales, universitaires et centres de documentation et d'information,** rapport IGÉSR n° 2021-009, janvier 2021
- **Mission d'appui et d'accompagnement des cités éducatives,** rapport IGÉSR-IGA n° 2021-114, juin 2021
- **Enquête flash. Déroulement de la rentrée dans la mise en œuvre des mesures relatives à l'École inclusive,** rapport IGÉSR n° 2020-140, octobre 2020
- **L'organisation, le fonctionnement et l'évaluation des effets des réseaux d'aides spécialisées aux élèves en difficulté,** rapport IGÉSR n° 2021-013, février 2021
- **La prise en compte des handicaps dans les bibliothèques de l'enseignement supérieur et dans les bibliothèques territoriales,** rapport IGÉSR n° 2021-036, février 2021
- **Évaluation de la mise en œuvre des enseignements optionnels au sein du nouveau lycée général et technologique,** rapport IGÉSR n° 2021-106, juin 2021
- **Suivi de la mise en œuvre de la transformation de la voie professionnelle. Note 3,** rapport IGÉSR n° 2021-108, juin 2021
- **L'offre de formation dans l'enseignement supérieur pour les bacheliers technologiques,** rapport IGÉSR n° 2020-124, mars 2021
- **L'insertion par l'emploi des étrangers primo-arrivants : reconnaissance des diplômes et des qualifications, validation des acquis de l'expérience professionnelle,** rapport IGÉSR n° 2021-052, avril 2021
- **Formations universitaires en odontologie,** rapport IGÉSR n° 2021-150, août 2021
- **Suivi de l'expérimentation d'un enseignement d'éloquence en classe de troisième,** rapport IGÉSR n° 2021-042, mars 2021

## B. L'évaluation des politiques d'éducation, de formation et d'insertion

C'est en s'appuyant sur une expertise riche en matière de formation, de programmes d'éducation et de certification, mais également sur une maîtrise technique et une expérience de gestion avérées dans des champs disciplinaires très diversifiés, tels que ceux de l'apprentissage des langues, des mathématiques, de l'informatique, des sciences de la vie et de la Terre, des disciplines artistiques, de l'enseignement technologique, de l'insertion et de la formation professionnelles des jeunes et des étudiants, du sport de haut niveau, que les inspecteurs généraux de l'éducation, du sport et de la recherche ont contribué à l'évaluation de multiples politiques publiques au cours de l'année 2020-2021. Les rapports remis aux autorités ministérielles durant cette année scolaire et universitaire couvrent un large spectre de thèmes, comme en témoigne la liste infra.

La pratique de l'IGÉSR en matière d'évaluation de politique publique repose sur les deux piliers que sont l'indépendance et la rigueur méthodologique. Elle y associe, de manière plus originale, une connaissance intime des champs qu'elle évalue, que ce soit au niveau national ou à l'échelon régional ou local. Les rapports qui sont issus de ces travaux visent à permettre aux ministères de tutelle d'agir de manière éclairée, au travers de recommandations précises et opérationnelles.

Qu'ils relèvent du programme de travail annuel ou de saisines spécifiques en cours d'année, les rapports d'évaluation croisent les priorités ministérielles et portent sur des enjeux d'actualité. La transformation de la voie professionnelle et la rénovation de la filière technologique ont constitué un premier champ d'investigation de l'Inspection générale. Plusieurs rapports ont également permis de porter un regard et de formuler des propositions sur la place de l'École et plus largement de la formation dans l'évolution de sujets de société (relations école-familles, éducation à la sexualité, place de la recherche en matière de santé-environnement). Les travaux de l'IGÉSR ont également conduit à examiner des sujets plus techniques liés à l'apprentissage de la langue et à la lecture (enseignement de la lecture en grande section de maternelle et dans les classes du CP et du CE1, prise en compte du plurilinguisme dans les académies d'outre-mer et à Wallis-et-Futuna, contribution des associations, soutenues par le ministère de la Culture et le ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, au développement du goût de la lecture) ou à la formation dans des champs disciplinaires précis (état des disciplines physique-chimie, lettres, arts plastiques, photographie et danse). Une série de rapports a enfin porté sur l'évaluation de dispositifs d'insertion professionnelle (bilan de l'insertion professionnelle dix ans après la loi relative aux libertés et responsabilités des universités, qualité de la formation durant les périodes de formation en milieu professionnel, insertion professionnelle des étrangers primoarrivants, évaluation du suivi socioprofessionnel des sportifs de haut niveau).





## ÉTAT DE LA DISCIPLINE : L'ENSEIGNEMENT DES LETTRES

Où en est l'enseignement du français ? Pour établir l'état des lieux de la discipline, la mission s'est appuyée autant sur les **nombreux travaux d'histoire de l'enseignement du français, sur les données dont dispose le MENJS par le biais des études statistiques et des évaluations des élèves, que sur l'expérience des inspecteurs territoriaux**, sollicités à travers les rencontres dans quatre académies, et à travers le dépouillement de rapports d'inspection répartis sur la totalité des classes de collège, lycée général, technologique et professionnel, sur une période d'un peu plus de cinq années.

**L'expérience de l'ensemble des membres du groupe disciplinaire des lettres de l'IGÉSR, et ses productions régulières** (dont l'état de la discipline régulièrement produit en interne) ont également constitué une base de travail. La crise sanitaire marquant l'année scolaire 2019-2020, puis l'année 2020-2021, durant laquelle certaines

rencontres avaient été initialement reportées, n'a pas manqué d'affecter les travaux de la mission ; mais la forte concordance des diagnostics recueillis auprès d'interlocuteurs nombreux, et dans des territoires choisis pour leur différence, prouve que les éléments manquants ne sont pas de nature à altérer les résultats.

L'étude est présentée sous la forme de trois entrées successives. **Une description historique et problématique de la discipline (partie I) met au jour l'identité de la discipline comme les tensions constitutives de l'enseignement du français.** Puis une étude portant sur la place de la discipline dans les formations scolaire et universitaire, et ses conséquences en matière de recrutement des professeurs (partie II), précise l'état des lieux et permet de considérer quelles sont les forces permettant de porter la discipline dans le système éducatif, en y associant des recommandations tentant de répondre à la crise du recrutement. C'est à partir de ces deux bilans que sont envisagées (partie III) les réponses aux questions posées par l'étude, et que sont formulées des préconisations concernant la discipline et son enseignement. ■



## BILAN DE LA MISSION D'INSERTION PROFESSIONNELLE DE L'UNIVERSITÉ DIX ANS APRÈS LA LOI RELATIVE AUX LIBERTÉS ET RESPONSABILITÉS DES UNIVERSITÉS

La loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU), en instituant l'insertion professionnelle comme une des missions de l'université au même titre que la formation ou la recherche, entérine de fait une évolution qu'une partie de la société appelait de ses vœux et dont la communauté universitaire avait déjà amorcé la mise en œuvre. L'IGÉSR a dressé un bilan, dix ans après la loi LRU, de l'exercice de cette nouvelle mission.

Si les universités ne peuvent être tenues comptables de l'insertion professionnelle de leurs étudiants, qui dépend aussi de facteurs externes liés au marché de l'emploi, **elles doivent proposer des formations et des parcours qui offrent aux étudiants tous les moyens de construire cette professionnalité.**

L'insertion professionnelle représente, au dire de leurs dirigeants, un élément important de la stratégie de la majorité des universités qui confient majoritairement l'élaboration de leur politique d'insertion professionnelle à la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU), laquelle s'appuie sur les SCUIOP-BAIP (service commun universitaire d'information et d'orientation - bureau d'aide à l'insertion professionnelle) pour leur mise en œuvre.

Même s'il est malaisé de catégoriser les formations qu'elles offrent, il est possible de considérer qu'environ la moitié des 1 558 000 étudiants (hors doctorants) de l'année universitaire 2018-2019 est engagée dans des formations très professionnelles, de type DUT (diplôme universitaire de technologie), licence professionnelle, master, formations d'ingénieurs, etc. Le premier cycle universitaire généraliste n'échappe pas à cette logique alors que, parallèlement, des évolutions importantes se font jour pour la licence professionnelle.

**En matière de professionnalisation des parcours, les universités utilisent un large éventail de dispositifs**, tels que la mise à disposition d'informations sur les débouchés et le devenir professionnel des étudiants, l'aide à la définition de leur projet professionnel, les mises en situation professionnelle, l'approche par compétences des formations universitaires ou encore les dispositifs d'aide à la recherche d'emploi.

La mise en place d'une enquête nationale annuelle depuis 2009 permet de disposer de données sur l'insertion professionnelle des diplômés de DUT, de licence professionnelle et de master. Ces données mettent en évidence l'amélioration de l'insertion des femmes, qui est à l'origine de la légère progression des taux d'insertion des diplômés de DUT, tandis que l'insertion des diplômés de licence professionnelle est globalement stable alors que celle des diplômés de master connaît un niveau encore jamais atteint. Dans ce contexte de relative stabilité, les taux d'insertion des diplômés de sciences humaines et sociales sont en régression. ■



## MISSION

### ÉVALUATION DU SUIVI SOCIOPROFESSIONNEL DES SPORTIFS DE HAUT NIVEAU

Inscrite au programme de travail de l'GÉSR, la mission d'évaluation du suivi socioprofessionnel des sportifs de haut niveau (SHN) a permis en premier lieu de réaliser un bilan des nombreuses études précédemment conduites sur ce sujet, **qui relevaient toutes la complexité, pour le sportif de haut niveau, de suivre, dans le cadre du double projet, des formations scolaires, universitaires, professionnelles, parallèlement à ses objectifs sportifs.** Elle a procédé à une revue de toutes les dispositions destinées aux 5 000 bénéficiaires de la reconnaissance, par la loi, du statut de sportif de haut niveau, qui sont de nature très variée : aides financières, conventions d'insertion professionnelle ou d'aménagement d'emploi, contrats d'image, mécénat, droit à pension de retraite et protection en cas d'accident ou de maladie liée à la pratique sportive prise en charge par l'État, mesures d'accompagnement à la formation scolaire, universitaire et professionnelle, etc.

**Le rapport examine également la cohérence d'ensemble des dispositifs de soutien financier, de protection**

**sociale**, évalués en particulier grâce à un questionnaire adressé à d'anciens sportifs de haut niveau ayant vécu une carrière sportive au plus haut niveau international ayant pris fin au cours des dix dernières années (2010 à 2019). La mission a élargi ses travaux à l'examen de la réforme en cours de l'organisation du sport de haut niveau français, qu'il s'agisse des interventions de l'État ou des autres acteurs privés ou publics impliqués. Le rapport s'appuie également sur une analyse de la situation des sportifs de haut niveau à l'international, en premier lieu au niveau de l'Union européenne (Allemagne, Royaume-Uni).

La spécificité du modèle sportif français se caractérise par **une volonté politique d'accompagner et de soutenir les sportifs de haut niveau dans leur quête d'excellence sportive, tout en veillant à leur intégrité physique et morale, à leur formation et à leur insertion dans la vie professionnelle.**

C'est ce qui a fondé la notion de « double projet » dont de nombreux pays se sont inspirés. À cet effet, le ministère chargé des sports met en place depuis une quarantaine d'années de nombreux dispositifs afin de répondre aux exigences et aux contraintes sans cesse amplifiées des performances sportives, dans un contexte international fortement concurrentiel. ■

## LES RAPPORTS DE L'IGÉSR SUR CES QUESTIONS

- **État de la discipline : l'enseignement des lettres,** rapport IGÉSR n° 2021-030, mai 2021
- **L'offre de formation dans l'enseignement supérieur pour les bacheliers technologiques,** rapport IGÉSR n° 2020-124, mars 2021
- **Évaluation des dispositifs favorisant la prise en compte des situations de plurilinguisme mis en place dans les académies d'outre-mer et à Wallis-et-Futuna,** rapport IGÉSR n° 2020-102, décembre 2020
- **L'insertion professionnelle des étrangers primoarrivants : reconnaissance des diplômes et des qualifications, validation des acquis de l'expérience,** rapport IGÉSR conjoint avec l'IGA et l'IGAS n° 2020-52, avril 2021
- **Les relations école-familles : état des lieux et axes de progrès,** rapport IGÉSR n° 2021-157, septembre 2021
- **Enseignement de la lecture en grande section de maternelle et dans les classes du CP et du CE1,** rapport IGÉSR n° 2021-132, juillet 2021
- **Éducation à la sexualité en milieu scolaire,** rapport IGÉSR-IGAS n° 2021-149, juillet 2021
- **État de la discipline physique-chimie : bilan et perspectives, liens avec les mathématiques, l'informatique et les STVST,** rapport IGÉSR n° 2019-070 bis, juin 2021
- **Mission d'expertise arts plastiques, photographie et danse. Volet arts plastiques et photographie,** rapport IGÉSR n° 2021-091, mai 2021
- **Mission d'expertise arts plastiques, photographie et danse. Volet danse,** rapport IGÉSR n° 2021-093, mai 2021
- **Évaluation de la contribution des associations soutenues par le ministère de la Culture et le ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports au développement du goût de la lecture chez les jeunes publics,** rapport IGÉSR n° 2021-099 conjoint avec l'IGAC, juin 2021
- **Évaluation du suivi socioprofessionnel des sportifs de haut niveau,** rapport IGÉSR n° 2020-148, décembre 2020
- **La mission d'insertion professionnelle de l'université : bilan dix ans après la loi relative aux libertés et responsabilités des universités,** rapport IGÉSR n° 2020-101, octobre 2020
- **La qualité de formation durant les périodes de formation en milieu professionnel (PFMP),** rapport IGÉSR n° 2020-162, janvier 2021

## C. L'évaluation des services, organisations et structures et la prévention des risques

L'IGÉSR intervient indirectement ou directement dans l'évaluation des services, organisations et structures et dans la prévention des risques, par exemple ceux liés aux violences sexistes et sexuelles ou aux phénomènes de communautarisme :

- indirectement, dans la mesure où les correspondants académiques sont associés à l'opération lancée par le Conseil d'évaluation de l'École (CEE), qui a prévu, en cinq ans, **l'évaluation de l'ensemble des collèges et lycées**, soit près de 11 000 structures. Dans ce cadre, ils participent à la formation des équipes d'évaluateurs externes constituées par les recteurs, sont relecteurs d'un certain nombre de rapports d'évaluation et font partie des comités de pilotage académiques chargés de suivre ce dispositif d'envergure ;
- directement, par des missions qui sont soit inscrites au programme de travail annuel soit effectuées en cours d'année, à la demande des cabinets des différents ministres de tutelle.

### 1. L'évaluation de l'impact des réformes récentes sur les services et structures dans le champ jeunesse et sports

À titre d'exemple, dans le périmètre ministériel de la jeunesse et des sports, l'IGÉSR a réalisé plusieurs missions ayant pour objectif d'analyser les effets produits par des réformes conduites au cours des cinq dernières années, comme celle relative à la décentralisation partielle (bâti, fonctionnement, ressources humaines) des centres de ressources, d'expertise et de performance sportives (Crepes) qui ont notamment pour mission d'accueillir les sportifs de haut niveau présents dans les territoires, ainsi que les stagiaires des formations professionnelles conduisant à l'obtention de certifications dans les métiers du sport et de l'animation.

Grâce au suivi des actions des services académiques jeunesse, engagement, sports, l'IGÉSR a développé, depuis de nombreuses années, une connaissance des territoires, des services déconcentrés et de leurs missions, très précieuse pour alimenter sa contribution aux travaux du dispositif conjoint aux inspections générales et aux corps de contrôle compétents sur l'administration départementale (dit « Copil DDI »), qui réunit sous la coordination de l'Inspection générale de l'administration (IGA), l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS), le conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD), le conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux (CGAAER), ainsi que l'Inspection générale des services de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (IGSCCRF).

Le contexte de la réforme de l'organisation territoriale de l'État a conduit à revisiter, au cours de l'année 2020-2021<sup>4</sup>, les modalités d'intervention de ce comité interinspections qui a abandonné les missions d'examen de l'organisation et du fonctionnement de directions départementales interministérielles au bénéfice

<sup>4</sup> Lettre de mission permanente n°214/20 SG du Premier ministre du 13 février 2020.

d'une approche plus globale, en conduisant des missions d'évaluation du fonctionnement de l'ensemble des services de l'État dans quatre à cinq départements par an.

Dans ce nouveau cadre d'intervention, l'IGÉSR est plus particulièrement sollicitée pour examiner les conditions d'exercice des compétences en matière de jeunesse, de sports, d'éducation populaire et de vie associative dans les services départementaux de l'éducation nationale. Le comité interinspections est également chargé de conduire des missions d'évaluation sur des thématiques transversales tenant à l'organisation et au fonctionnement de l'administration départementale de l'État.

De manière plus large, il a été demandé à l'IGÉSR d'évaluer le développement de l'activité physique et de la pratique sportive à l'école ou la manière dont les services académiques répondaient aux sollicitations des personnels, ou encore comment s'articulaient, conformément aux compétences respectives des collectivités et de l'État, les politiques nationales et territoriales de l'enfance, de l'éducation et de la jeunesse.

Les correspondants académiques ont aussi observé comment les services déconcentrés se sont organisés pour intégrer les directions régionales académiques de la jeunesse, de l'engagement et des sports (Drajes) et des services départementaux de la jeunesse, de l'engagement et des sports (SDJES) avec l'aide des IGRT. Ils ont évalué la pratique des services académiques en matière de budget opérationnel de programme de l'enseignement public du second degré pour son volet enseignant (programme 141 du budget de l'État).



## BILAN DE LA DÉCENTRALISATION PARTIELLE DES CREPS

Le programme de travail annuel de l'IGÉSR pour l'année scolaire 2020-2021 prévoyait une mission consacrée au bilan des conséquences de la décentralisation partielle des centres de ressources, d'expertise et de performance sportive (Creps) aux conseils régionaux, sur la base d'une analyse d'un panel d'établissements représentatifs de réalités territoriales différentes. L'article 28 de la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (loi Notre) prévoit une nouvelle répartition des missions et des compétences respectives de l'État et des régions en matière d'organisation et de fonctionnement des Creps, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016. Le décret n° 2016-152 du 11 février 2016 relatif aux Creps modifie le régime juridique des Creps qui deviennent des établissements publics locaux de formation dans les domaines du sport, de la jeunesse et de l'éducation populaire, et en définit les modalités d'application dans le Code du sport, au chapitre IV de ses parties législative (articles L. 114-1 à L. 114-17), réglementaire décrets (articles R. 114-1 à R. 114-75) et réglementaire arrêtés (articles A. 114-1 à A. 114-7).

**Le rapport de la mission constate que la décentralisation aux régions du patrimoine immobilier Creps et des fonctions supports qui lui sont liées a atteint les objectifs**

**fixés par le législateur**, tant en matière de modernisation de ce patrimoine que de prise en charge des personnels exerçant les missions transférées aux régions. Pour autant, l'autre objectif de la décentralisation partielle, qui était de permettre aux Creps d'exercer des missions au nom de la région, dans les domaines du sport, des formations, de la jeunesse et de l'éducation populaire, reste à poursuivre.

L'État, de son côté, ne s'est pas désengagé des Creps et a continué de s'appuyer sur eux pour conduire des actions prioritaires au plan national, récemment étoffées par le transfert à ces établissements, en 2021, de la compétence de mise en œuvre au plan régional des politiques relatives au sport de haut niveau et à la haute performance.

Le rapport comporte 28 préconisations, de nature technique ou plus stratégique. Parmi celles-ci, la mission invite le ministère, les préfets de région et les directeurs d'établissement à engager, avec les exécutifs régionaux issus des élections de juin 2021, **une réflexion sur l'approfondissement du partenariat entre l'État, les régions et les Creps pour la mise en œuvre de politiques territoriales en matière de sport, de formation, de jeunesse et d'éducation populaire**. Cet approfondissement doit se traduire par un renouvellement et un enrichissement des conventions tripartites relatives aux Creps, que le délégué territorial de l'Agence nationale du sport devrait également signer, et l'actualisation ou la définition de projets d'établissement pour les Creps sur la période 2022-2028. ■



**Gilles Quénéhervé**  
Directeur des sports

## BILAN DE LA DÉCENTRALISATION PARTIELLE DES CREPS

“ Parmi les nombreux rapports confiés à l’IGÉSR, celui concernant le bilan de la décentralisation partielle des Creps était particulièrement attendu par la direction des sports. En effet, nous pressentions, au vu des analyses que nous avons pu mener ces dernières années et de nos échanges avec les régions, que ce bilan apparaissait comme positif. **Il nous manquait toutefois un travail d’approfondissement et d’investigation plus poussé afin d’objectiver les données en notre possession**, celui-ci ne pouvant être réalisé que dans le cadre d’une inspection générale diligentée par nos ministres.

À l’issue de cette dernière, force est de constater que nos attentes ont été pleinement comblées grâce à un rapport de grande qualité. Au-delà des constats indiquant que la décentralisation aux régions du patrimoine immobilier des Creps et des fonctions supports liées à ce patrimoine a atteint les objectifs fixés par le législateur, il convient de souligner le fait que les préconisations visant notamment à approfondir la faculté, pour les Creps, d’exercer des missions au nom de la région, dans les domaines du sport, des formations, de la jeunesse et de l’éducation populaire répondent parfaitement aux préoccupations qui étaient les nôtres, de gagner en lisibilité et efficacité sur le terrain. Ainsi, elles vont nous permettre de lancer rapidement les réflexions visant à atteindre ces objectifs.

Pour conclure ce propos, je souhaite mettre en lumière l’importance de l’IGÉSR pour la direction des sports. Outre les rapports et missions qui nous sont d’une aide précieuse, nous bénéficions **d’un véritable accompagnement constant de la part des inspecteurs généraux nous permettant de nous appuyer sur leurs conseils et analyses** particulièrement précieux dans le cadre de la mise en œuvre de nos politiques publiques du sport. Je les remercie donc très chaleureusement au nom des agents de la direction des sports. »

Le programme de travail 2020-2021 de l’IGÉSR comportait également la réalisation d’une mission d’évaluation portant sur les phénomènes de communautarisme au sein des associations sportives et de jeunesse, dans les accueils collectifs de mineurs ou les autres structures d’accueil de jeunes. Le rapport de cette mission a donné lieu à une réunion de restitution présidée par le ministre de l’Éducation nationale, de la Jeunesse et de Sports, en présence de la ministre déléguée chargée des sports, et de la secrétaire d’État chargée de la jeunesse et de l’engagement. Le rapport remis aux ministres a permis d’actualiser leur niveau de connaissance sur les phénomènes de communautarisme dans le secteur sportif et dans le champ de l’animation hors temps scolaire, au bénéfice des jeunes.





## ÉVALUATION DES PHÉNOMÈNES DE COMMUNAUTARISME DANS LES ASSOCIATIONS SPORTIVES, LES ACCUEILS COLLECTIFS DE MINEURS ET LES AUTRES STRUCTURES DE JEUNESSE

Malgré des conditions de travail impactées par la crise sanitaire, la mission qui s'est déroulée au cours du premier semestre 2021 a pu s'entretenir avec plus de 230 interlocuteurs : responsables ministériels, experts nationaux, chercheurs et acteurs de terrains (responsables associatifs, élus locaux, agents territoriaux, préfets, recteurs et fonctionnaires des services déconcentrés) de quatre grandes régions métropolitaines.

**Après avoir constaté la difficulté des acteurs académiques à trouver un consensus sur la définition des « phénomènes de communautarisme » et l'existence d'une certaine confusion avec les situations et les processus de radicalisation**, la mission s'est concentrée sur l'ensemble des comportements et des demandes susceptibles de menacer les principes républicains (notamment la laïcité et l'égalité entre les femmes et les hommes), les manifestations de repli identitaire et les tentatives de prosélytisme voire de pressions sur les individus, et en l'occurrence, les enfants et les jeunes.

Si les mouvements de jeunesse et d'éducation populaire, les associations et les fédérations sportives ne posent en général aucun problème au regard des phénomènes de communautarisme, **la mission a constaté une croissance de comportements et de demandes d'origine religieuse, en particulier parmi les jeunes, le plus souvent de nature alimentaire ou vestimentaire**. Si la plupart sont autorisés dans le cadre juridique actuel (exemple : demande de repas halal, pratique du ramadan, refus de la douche ou de dévoiler certaines parties du corps, prières discrètes, port du voile à l'entraînement et parfois en compétition selon les disciplines sportives et leurs réglementations nationales et internationales, etc.), d'autres, plus rares,

sont, selon la mission, plus problématiques, surtout quand ils émanent d'un groupe (exemple : refus de la mixité dans la pratique d'activités, refus de laisser les filles participer aux activités à partir de l'âge de la puberté, prières collectives dans les vestiaires, voire pressions collectives pour les effectuer ou pour respecter le ramadan, etc.).

Dans une approche de ces phénomènes par cercles concentriques, la mission a identifié, dans des cas plus rares, des structures intégralement communautaires et des tentatives d'entrisme dans des clubs sportifs, des associations ou des centres sociaux développant des activités au profit de jeunes. Si ces structures concernent les principales religions, les phénomènes identitaires les plus marqués sont en lien avec l'islam et souvent avec un islam politique; ils s'inscrivent alors dans une volonté de contrôle social de certains quartiers urbains ou de certaines communautés. **La mission a pu constater que ces situations font l'objet d'une vigilance renforcée des autorités déconcentrées de l'État**.

Après avoir réalisé un rapide tour d'horizon des différentes évolutions (socio-économiques et urbaines, religieuses, administratives et politiques, juridiques) pouvant expliquer le développement de ces phénomènes, la mission **a évalué l'impact des différentes mesures prises depuis 2014**. Elle a constaté les progrès réalisés pour développer une culture de la vigilance et des actions de contrôle, mais aussi certaines limites, notamment pour **sensibiliser les nombreux acteurs de terrain susceptibles de connaître et le cas échéant, de signaler les difficultés rencontrées par les structures concernées, en jouant un rôle actif de veille**.

Dans sa dernière partie, le rapport rassemble un certain nombre de propositions en matière de signalement, de contrôle, d'offre éducative, de formation et d'amélioration du cadre législatif et réglementaire qui permettent de s'opposer aux dérives communautaristes. **La mission invite enfin à évaluer les risques encourus à leur juste mesure, sans les minorer, mais sans les exagérer non plus**, et à apporter une réponse commune et globale à ce qui menace les principes républicains et le vivre-ensemble. ■

## 2. L'évaluation de l'impact des réformes sur les services de l'éducation nationale et les collectivités territoriales

Les évolutions de l'organisation des services déconcentrés de l'État consécutives à la récente réforme de l'OTE, en particulier au plan départemental, ont conduit les membres du Copil DDI à adopter un nouveau schéma d'intervention : alors que précédemment, les missions portaient soit sur l'examen de l'organisation et du fonctionnement de directions départementales interministérielles

(DDI) précisément identifiées, soit sur le contrôle de DDI présentant des difficultés de fonctionnement, le nouveau dispositif conjoint des inspections générales conduit désormais, de façon globale dans quatre à cinq départements par an, des travaux d'évaluation des actions interministérielles et de l'organisation des services de l'État placés sous l'autorité des préfets de département. Dans ce nouveau contexte d'intervention, l'IGÉSR contribue à l'examen des conditions de mise en œuvre des missions jeunesse, sports et vie associative placées sous l'autorité fonctionnelle des préfets de département (sachant que le Copil DDI n'intervient pas sur les missions et les services du niveau régional) et sur la relation entre le préfet et le DASEN sur ces champs spécifiques d'intervention.



## MISSION

### MISSION DU COPIL INTERINSPECTIONS D'EXAMEN DE L'ORGANISATION DES SERVICES DE L'ÉTAT EN DÉPARTEMENT

Le programme 2020-2021 envisageait cinq premières missions dans les départements du Doubs, de la Haute-Garonne, du Gers, de la Seine-et-Marne et du Finistère, mais la crise sanitaire a contraint à un étalement de cette programmation sur deux exercices.

Le premier rapport relatif à l'évaluation de l'action interministérielle et de l'organisation de l'administration de l'État placée sous l'autorité du préfet du Doubs\* **a permis de valider le référentiel conjoint d'intervention des inspections générales pour ce type de missions.** Grâce aux auditions d'acteurs locaux (élus, socioprofessionnels, associations) qui ont précédé l'examen du fonctionnement des services, **la mission a pu constater que la perception de l'action de l'État par ses partenaires était très positive**, tant en ce qui concerne les équipes préfectorales que les directions des DDI, même si les relations avec les services peuvent parfois être considérées comme moins faciles, avec une approche jugée trop rigoureuse de la réglementation pouvant générer des situations de blocage, malgré la bonne volonté des cadres dirigeants pour permettre de trouver des solutions consensuelles.

**Le rapport souligne une capacité satisfaisante d'action collective de l'ensemble de l'appareil d'État**, confortée

par la volonté du préfet de travailler le plus possible en mode projet et par des relations interpersonnelles de qualité au niveau de l'ensemble des responsables et des agents. Il invite à **amplifier le fonctionnement en interministériel pour l'inscrire durablement dans les pratiques professionnelles** en suggérant des actions facilitant les échanges entre cultures professionnelles (formations, séminaires, etc.) et le renforcement des pratiques managériales en interservices (objectifs annuels, etc.). Il souligne enfin que le transfert à la direction des services départementaux de l'éducation nationale (DSDEN) des missions jeunesse, sports et vie associative au 1<sup>er</sup> janvier 2021 s'est effectué dans de bonnes conditions. Le préfet du Doubs a proposé au recteur la mise en place d'une mission interservices de la jeunesse associant les différents services concernés par cette question (DSDEN, DDETSPP – direction départementale de l'emploi, du travail, des solidarités et de la protection des populations, protection judiciaire de la jeunesse, agence régionale de santé, caisse d'allocations familiales, conseil départemental), ce que la mission a considéré comme une proposition très intéressante. ■

\* Les missions du Copil interinspections ne portent pas sur l'organisation et le fonctionnement des directions des services départementaux de l'éducation nationale (DSDEN), car ces derniers ne relèvent pas de l'autorité des préfets de département conformément au 1<sup>er</sup> de l'article 33 du décret n°2004-374 du 29 avril 2004 relatif aux pouvoirs des préfets, à l'organisation et à l'action des services de l'État dans les régions et départements.

L'IGÉSR peut également être saisie **dans le cadre de l'accompagnement** d'une collectivité territoriale ou d'une université confrontée à une situation de crise dans sa bibliothèque. Ainsi, pendant l'année 2020-2021, le collège bibliothèques, documentation, livre et lecture publique (BD2L) a eu principalement à connaître deux situations spécifiques, dont la situation de la bibliothèque départementale des Alpes-de-Haute-Provence, pour laquelle la note produite contient des éléments confidentiels, et les médiathèques de Montpellier Méditerranée Métropole, dont la synthèse du rapport est présentée supra.

De manière plus ciblée, l'IGÉSR a conduit une mission relative à l'évaluation de l'agence franco-allemande ProTandem et, à travers les notes produites par les correspondants académiques, a pu réaliser une première analyse du fonctionnement des Contrats locaux d'accompagnement, des Territoires éducatifs ruraux, de l'organisation, dans certaines académies, des Pôles inclusifs d'accompagnement localisés (Pial), de l'éducation prioritaire ou de la mise en place de réseaux ruraux.



## MISSION

### SUIVI DE LA MISE EN PLACE DES CONTRATS LOCAUX D'ACCOMPAGNEMENT

Depuis novembre 2020, les académies d'Aix-Marseille, Lille et Nantes expérimentent la mise en place des Contrats locaux d'accompagnement (CLA), dispositif initié par le secrétariat d'État en charge de l'éducation prioritaire. Dans ce cadre, l'IGÉSR a reçu pour mission de **mettre en place un suivi permettant d'évaluer la façon dont l'expérimentation CLA est pilotée puis mise en œuvre, et de porter un regard transversal sur les trois académies**. Cette mission a été confiée aux correspondants académiques. Leur note (qui sera suivie d'une seconde en fin d'année civile) a eu pour objet de **mettre en exergue les points de convergence et de divergence observés sur la manière dont s'est mis en place le dispositif dans chacune des académies**, ceci dans trois domaines principaux : le pilotage du dispositif CLA, le choix des unités éducatives, le processus de contractualisation. Le travail d'investigation a permis de suivre, étape par étape, la phase d'installation, tant au niveau académique qu'au niveau des écoles et des établissements. Il ressort de ce travail que la **mesure a été mise en place rapidement**

**avec un très fort engagement des recteurs, des responsables académiques et départementaux ainsi que des corps d'inspection**. Sans y adhérer explicitement, les organisations syndicales n'ont pas manifesté d'opposition à l'égard de ce dispositif, ni sur sa philosophie, ni sur ses modalités de mise en œuvre.

Le fait d'avoir souligné auprès des partenaires syndicaux que les CLA **ne visaient en aucun cas à remettre en cause l'éducation prioritaire**, mais qu'il s'agissait bien d'une autre modalité de penser et d'agir sur l'équité scolaire en engageant les établissements dans une logique de projet et de contractualisation, a contribué à lever les malentendus et à apaiser les esprits, même si toutes les inquiétudes ne sont pas encore dissipées. De la même manière, la mesure a été plutôt bien reçue dans la majorité des écoles et des établissements retenus. **Globalement, les directeurs d'école et les chefs d'établissement notent des réactions positives de la part des équipes pédagogiques** qui y voient une vraie reconnaissance, par les autorités, des spécificités et des difficultés des écoles et établissements sélectionnés. L'entrée par les projets (et non par les moyens), le financement sur la base de ces projets, « adaptés aux réalités locales et répondant aux propositions des équipes de terrain », sont appréciés. Dans ce contexte, le dispositif s'est déployé normalement et il sera opérationnel dans les trois académies à la rentrée. ■

### 3. La prise en compte par l'IGÉSR des violences sexistes et sexuelles dans l'enseignement supérieur

À la suite de la démission du président de la Fondation nationale des sciences politiques, de la mission de l'IGÉSR à Sciences Po Paris qui s'en est suivie, et de témoignages publics d'étudiantes des instituts d'études politiques (IEP), la ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation a demandé à l'IGÉSR d'évaluer les mesures concrètement mises en œuvre en matière de lutte contre les violences sexistes et sexuelles (VSS) au sein des IEP, d'identifier les freins ou lacunes limitant leur mise en œuvre et de proposer, d'une part, des recommandations pour les lever, et d'autre part, de nouvelles actions à prendre en la matière.



#### MISSION

#### MISSION RELATIVE À LA LUTTE CONTRE LES VIOLENCES SEXISTES ET SEXUELLES DANS LES INSTITUTS D'ÉTUDES POLITIQUES

La mission a mené ses investigations au sein des 10 IEP et des 7 campus de l'IEP de Paris, conduit 312 auditions et entendu 492 personnes. Outre ces déplacements, la mission a échangé avec 78 acteurs nationaux représentant 27 structures, 3 représentants de 3 universités et

5 acteurs régionaux. Au total, près de 600 personnes ont été entendues. Le rapport de l'IGÉSR a mis en évidence que les violences sexuelles et sexistes n'épargnaient pas les IEP et que ces derniers, sauf exception, **étaient insuffisamment préparés à prévenir de telles situations et à les traiter quand elles se produisaient**. Au terme de ses travaux, la mission a fait **40 recommandations pour lutter efficacement contre les VSS**. L'essentiel de ces propositions a été repris par la ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation dans le cadre de son plan national d'action de lutte contre les VSS dans l'enseignement supérieur. ■

Une mission permanente chargée, notamment, d'un rôle de veille, d'appui, de conseil et de suivi des établissements en ce qui concerne les sujets de prévention des VSS, la mise en place et le renforcement des dispositifs d'écoute, de signalement d'accompagnement et de traitement des situations de VSS ainsi que celui des suites procédurales de ces situations, a été créée et confiée à l'IGÉSR. L'expertise acquise par l'IGÉSR au cours de différentes missions relatives à des VSS, couplée à celle reconnue en matière de conduite d'enquêtes administratives susceptibles de suites disciplinaires, permet de répondre au besoin d'éclairage des établissements sur l'ensemble de ces thématiques.

Les inspecteurs généraux désignés ont déjà été sollicités par plusieurs établissements. Ces derniers, selon les cas, s'interrogent sur le renforcement de leurs dispositifs, ou vivent des situations complexes suite à des signalements et cherchent des conseils sur des solutions objectives à apporter aux situations permettant à la fois d'accompagner les victimes présumées de VSS et de prendre leurs responsabilités en tant que direction d'établissement. Les inspecteurs peuvent ainsi être amenés, par exemple, à délivrer des informations relatives aux enquêtes administratives à mener en interne avant la saisine des commissions de disciplines, à apporter des éclairages juridiques sur d'éventuelles mesures conservatoires à prendre ou à analyser objectivement

les dispositifs mis en place. Les réponses aux sollicitations sont, bien entendu, après la prise de connaissance de l'organisation interne de l'établissement, adaptées au cas par cas. Des actions de formation ont également été proposées à certains établissements.

## LES RAPPORTS DE L'IGÉSR SUR CES QUESTIONS

- **Évaluation des expérimentations Territoires numériques éducatifs dans l'Aisne et le Val-d'Oise, note d'étape**, rapport IGÉSR n° 2021-020, février 2021
- **Mise en place des Contrats locaux d'accompagnement**, rapport IGÉSR n° 2021-124, juin 2021
- **Évaluation du dispositif expérimental École et cinéma-Maternelle**, rapport IGÉSR n° 2021-105, mai 2021
- **Note d'étape. L'évaluation des expérimentations Territoires éducatifs ruraux, académies Amiens, Nancy-Metz et Normandie**, rapport IGÉSR n° 2021-141, juillet 2021
- **Mission d'analyse des pratiques des fédérations en matière de prévention du dopage et de suivi des sportifs de haut niveau notamment à l'occasion des stages individuels et collectifs**, rapport IGÉSR n° 2020-099, septembre 2020
- **Mission relative au bilan de la décentralisation partielle des Creps**, rapport IGÉSR n° 2021-177
- **Évaluation de la restructuration du réseau information jeunesse suite à la fusion des Crij dans le cadre de l'organisation territoriale de l'État**, rapport IGÉSR n° 2020-097, août 2020
- **L'évaluation de l'action interministérielle et de l'organisation de l'administration de l'État placée sous l'autorité du préfet du Doubs**, rapport IGÉSR n° 2021-158, juin 2021
- **Violences sexistes et sexuelles dans les IEP**, rapport IGÉSR n° 2021-143, juillet 2021
- **Les phénomènes de communautarisme au sein des associations sportives et de jeunesse dans les accueils collectifs de mineurs ou autres structures d'accueil de jeunes**, rapport IGÉSR n° 2021-130, juillet 2021
- **Mission d'inspection à Sciences Po Paris suite à la démission du président de la Fondation nationale des sciences politiques**, rapport IGÉSR n° 2021-028, février 2021
- **Évaluation de l'agence franco-allemande ProTandem**, rapport IGÉSR n° 2020-115, septembre 2020
- **Synthèse des notes Coac relatives au dialogue stratégique de gestion et de performance 2019**, rapport IGÉSR n° 2020-173, décembre 2020
- **Analyse des modalités de la personnalisation des réponses des services rectoraux et départementaux aux sollicitations des personnels**, rapport IGÉSR n° 2021-029, février 2021
- **Les statistiques de décès**, rapport IGÉSR-IGAS-IG-INSEE n° 2021-051, avril 2021
- **Diagnostic économique de l'université de Grenoble-Alpes**, rapport IGÉSR n° 2021-075, avril 2021
- **Expertise sur les mesures de prévention des accidents occasionnés par les hélices des bateaux**, rapport IGÉSR-IGAM n° 2021-084, mai 2021
- **L'accès aux ressources pédagogiques numériques : état des lieux, évolutions et avenir du portail Éduthèque**, rapport IGÉSR n° 2021-115, juin 2021
- **Revue des missions et de l'organisation du Centre national d'études spatiales (Cnes)**, rapport IGÉSR-IGF-CGE-CGA n° 2021-165, juillet 2021

## D. Les missions de contrôle

Avec plus d'une soixantaine d'enquêtes en 2020-2021, et alors même que la France a connu plusieurs périodes de confinement, les missions d'inspection et de contrôle occupent une place particulièrement importante dans l'ensemble des missions réalisées par l'IGÉSR. Indépendamment des enquêtes administratives susceptibles de suites disciplinaires, l'IGÉSR a mis en place un nouveau type d'enquêtes dénommées « à 360° », dont les finalités sont sensiblement différentes. Enfin, il existe une catégorie spécifique de missions de contrôle réalisées dans le cadre d'une revue permanente de services, d'établissements ou d'organismes placés sous l'autorité des ministres concernés, relevant de leur tutelle ou bénéficiant de subventions de ces ministères.

### 1. Le contrôle en cas de contexte de crise ou de dysfonctionnement

#### • Les enquêtes administratives susceptibles de suites disciplinaires

L'IGÉSR peut être saisie pour effectuer des missions de contrôle afin de répondre à des dysfonctionnements majeurs ou des situations de crise dans les services académiques et les établissements scolaires, publics comme privés, en France ou à l'étranger, les établissements d'enseignement supérieur ainsi que dans les fédérations sportives. Ces missions, qui impliquent généralement une intervention rapide dans un contexte souvent tendu, peuvent déboucher sur des préconisations de réorganisation des services, des mesures prises en considération de la personne (retrait d'emploi, mutation dans l'intérêt du service, licenciement pour insuffisance professionnelle, etc.), la saisine des instances disciplinaires, voire un signalement auprès du procureur de la République en application de l'article 40 du Code de procédure pénale. Ces missions, qui peuvent mettre en cause des structures ou des personnes, conduisent les inspecteurs généraux à s'assurer de la qualité du service public rendu aux concitoyens. Elles ont une véritable fonction sociale, ne serait-ce que par l'écoute et la prise en compte de la parole des victimes, et un rôle de garant, par l'impartialité et la neutralité dans l'observation des faits. Elles sont effectuées conformément à une procédure stricte, respectueuse des droits de chacun et définie par un vademecum régulièrement actualisé. Les inspecteurs généraux qui effectuent ces missions bénéficient d'une formation spécifique.

**En 2020-2021, 46 enquêtes administratives susceptibles de suites disciplinaires ont été conduites. Parmi ces missions :**

- **19** étaient relatives à des établissements d'enseignement scolaire;
- **9** concernaient des services départementaux (3) et d'administration centrale (6);
- **13** visaient des établissements d'enseignement supérieur;
- **5** visaient des fédérations sportives (3) et des structures associatives (2).



## MISSION

### ENQUÊTE ADMINISTRATIVE SUR LA MANIÈRE DE SERVIR D'UN ENSEIGNANT DE CLASSE PRÉPARATOIRE

L'IGÉSR a été saisie suite à la dénonciation, par d'anciens et actuels élèves de classes préparatoires, du comportement d'un professeur de langue d'un grand lycée de centre-ville. La mission, après avoir entendu élèves et anciens élèves de cet enseignant ainsi que collègues, a pu établir que l'intéressé avait effectivement, depuis de nombreuses années, un comportement inapproprié, avec ses élèves féminines en particulier, en se rendant coupable d'agissements sexistes. **En outre, la mission a relevé que le proviseur, alors qu'il avait été à plusieurs**

**reprises alerté sur le comportement de ce professeur, n'en avait pas informé le rectorat ni diligenté une enquête interne**, mais au contraire avait fait pression sur les élèves en leur indiquant que les faits qu'elles dénonçaient étaient graves et, qu'en l'absence de preuves matérielles, elles s'exposaient à des poursuites pénales pour dénonciation calomnieuse. En outre, suite à la venue de l'Inspection générale, le proviseur a baissé, sans aucune explication, la note administrative de l'enseignante qui avait aidé les élèves dans leur dénonciation des faits reprochés au professeur de langue. La mission a considéré qu'en agissant ainsi, le chef d'établissement avait manqué à ses obligations professionnelles et déontologiques et elle **a préconisé l'engagement d'une procédure disciplinaire tant à l'encontre du professeur que du proviseur.** ■

La formation initiale des corps d'inspection territoriaux ne comportait, jusqu'en 2019, aucun module sur la conduite des enquêtes administratives susceptibles de suites disciplinaires. Aussi, ainsi que cela était ressorti du rapport n° 2020-017 sur les enseignements tirés des missions d'enquêtes administratives susceptibles de suites disciplinaires, l'une des raisons qui expliquait le recours à l'IGÉSR pour conduire ce type d'enquêtes était précisément l'absence de formation des personnels appelés à les conduire. **C'est pourquoi le groupe d'études et de prospective affaires juridiques et contrôle a entrepris de systématiquement former, tant à l'IH2EF (Institut des hautes études de l'éducation et de la formation) en formation initiale, qu'en formation continue en académie, les différents corps d'inspection territoriaux.** Des groupes de trois inspecteurs généraux, habitués à conduire de telles enquêtes, animent ces formations d'une durée d'une journée. Ces modules ont également bénéficié à d'autres inspections générales qui souhaitaient échanger sur leur pratique. Par ailleurs, en coordination avec l'association JuriSup, l'IGÉSR a également entrepris des actions de formation dans l'enseignement supérieur. Soucieuse de pédagogie et de transparence, l'IGÉSR a enfin mis en ligne en 2021 la quatrième édition du vademecum relatif aux enquêtes administratives susceptibles de suites disciplinaires, régulièrement mis à jour, afin que d'autres inspections et, de manière plus large, tout citoyen souhaitant savoir comment procède l'IGÉSR, aient accès à cette ressource.

## • Les enquêtes à 360°

Les enquêtes administratives, dont l'objet est de caractériser le comportement en vue d'une éventuelle sanction, ne sont pas appropriées pour certaines situations dont la complexité ne permet pas de déterminer de façon simple l'origine des dysfonctionnements qui peut être multiple.

Ainsi, des dysfonctionnements chroniques peuvent résulter de comportements collectifs, plus complexes à établir que lorsqu'il s'agit de comportements individuels, de problèmes de moyens, humains ou financiers, de locaux, d'environnement de l'établissement, de carte scolaire, etc. Face à ce type de difficultés qu'il convient avant tout d'identifier, la procédure mise en œuvre dans le cadre des enquêtes administratives susceptibles de suites disciplinaires n'était pas parfaitement adaptée, car très contraignante en matière de procédure et essentiellement tournée vers les personnes. En particulier, le recueil formel des témoignages individuels par procès-verbal ou encore la procédure contradictoire n'apparaissent pas nécessaires dès lors que la mission a comme objectif, non pas de servir directement de base à l'engagement de poursuites disciplinaires, mais de déterminer l'origine des dysfonctionnements et de réaliser une « radiographie » de l'établissement. L'expérience montre que l'intervention de l'IGÉSR permet de prendre du recul et, au-delà d'une simple revue des incidents, d'aller au fond des problèmes.

Naturellement, si à l'occasion de la mission apparaissent des faits avérés susceptibles de poursuites, la mission à 360° est suspendue le temps de diligenter une autre mission selon la procédure propre aux enquêtes administratives susceptibles de suites disciplinaires. Une autre caractéristique de ce type de mission est que, le cas échéant, la mission peut rester en appui du recteur pour l'aider dans la mise en œuvre du rapport. Ce nouveau type d'enquêtes, dont le déroulé a été formalisé par la rédaction d'un vademecum des enquêtes à 360°, a connu un succès certain auprès des recteurs puisque dès la première année, ce ne sont pas moins de dix-sept enquêtes qui ont été conduites dans dix académies à leur demande.



## MISSION

### ENQUÊTE À 360° DANS UN LYCÉE GÉNÉRAL ET TECHNOLOGIQUE

Cette mission faisait suite à plusieurs conflits survenus dans un lycée général et technologique lors de la passation des épreuves communes du baccalauréat, qui se sont déroulées dans un climat de tension et de violence. **La mission a fait le constat de ruptures au sein de l'équipe éducative**, renforcées par des influences internes (manipulations de la part d'un noyau dur d'enseignants) et externes (pression des organisations syndicales). Le facteur temps, plutôt que d'apaiser, avait conduit à l'enlisement de la situation. L'ensemble des membres de l'équipe éducative se trouvait en situation de souffrance, y compris ceux à l'origine de certains faits

non acceptables. La direction, dont les compétences professionnelles n'étaient pas remises en cause, était extrêmement fragilisée. L'équipe de vie scolaire, très soudée, était en situation d'opposition avec une partie des enseignants ; la professeure documentaliste était, pour sa part, complètement ostracisée par ses collègues enseignants. Une partie des enseignants, qui subissait cette ambiance délétère, vivait dans un climat d'intimidation et de peur de représailles. Toutefois, les élèves restaient épargnés et demeuraient la priorité de l'équipe éducative.

**Le rapport a préconisé une action sans délai pour casser les mécanismes internes et externes à l'œuvre et rétablir le pilotage pédagogique de l'établissement.** Il a recommandé de déplacer, dans son propre intérêt comme dans celui du service, en cours d'année, la professeure documentaliste, dans un autre établissement



de l'académie. La mission a également proposé que soit **désignée une équipe pluricatégorielle** (inspecteurs, personnels de direction, formateurs) **permettant d'épauler l'équipe de direction et de remobiliser l'équipe enseignante autour d'un travail pédagogique, l'établissement devant être accompagné avec rigueur par l'autorité académique.** La coordination des actions

des corps d'inspection, la détermination d'un calendrier précis d'élaboration du projet d'établissement, le soutien à l'équipe de direction et l'intervention de mesures concrètes aux moindres écarts déontologiques constatés ont également été suggérés afin que le calme revienne dans l'établissement. À la demande du recteur, la mission a aidé à la mise en œuvre de ces mesures. ■



**Christophe Kerrero**

Recteur de la région académique d'Île-de-France, recteur de Paris, chancelier des universités

## LES ENQUÊTES À 360°, PILIERS DE LA TRANSFORMATION DE NOTRE ÉCOLE

“ Un établissement scolaire est le reflet de la société qui l'entoure. **Le lien entre ceux qui font l'École – professeurs, CPE, infirmiers, personnels de direction, personnels administratifs et d'entretien – et les familles et les élèves est le fondement essentiel de la réussite scolaire.**

Mais parfois, pour des raisons qui ne s'expliquent pas immédiatement, le climat de l'établissement n'est pas au rendez-vous et son image est détériorée, ce qui nuit aussi à son attractivité. Or, si la réputation d'un établissement peut se défaire en l'espace de quelques instants, à la suite d'un fait divers par exemple, la reconquête de l'image est, en revanche, chose beaucoup plus difficile et longue. Elle nécessite une analyse fine, en profondeur, pour dérouler l'écheveau complexe des micro-raisons qui y concourent.

C'est tout l'enjeu des enquêtes à 360° de l'Inspection générale. **Par l'expertise et le recul de ceux qui les composent, elles permettent d'envelopper du regard l'ensemble du fonctionnement de l'établissement,** dans sa dimension collective et ses relations en interne comme en externe.

Dans l'académie de Paris, ces enquêtes diligentées de manière ciblée nous ont permis d'accompagner des établissements en difficulté pour renouer avec l'excellence. C'est par exemple le cas du lycée Voltaire, ce grand et beau lycée parisien du XI<sup>e</sup> arrondissement qui avait vu depuis des années son image se détériorer auprès des familles parisiennes. **De l'accompagnement en ressources humaines à l'enrichissement de l'offre de formation, en passant par la rénovation de l'affectation en seconde,** c'est toute la physionomie du lycée qui a été modifiée depuis l'enquête à 360°.

Associée aux choix de l'académie, elle nous a permis d'encourager de nouvelles méthodes de travail avec l'équipe de direction, qui elle-même a su rebondir dans une dynamique apaisée avec les équipes éducatives. En partant de besoins clairement identifiés, les inspecteurs pédagogiques régionaux, la DRH de l'académie et l'ensemble des services du rectorat ont **donné les moyens à l'établissement de repartir sur des bases saines.** Les élèves sont au rendez-vous de la réussite en cette fin du premier trimestre, et c'est notre plus belle récompense. »

## 2. Les revues permanentes de contrôle

Les missions d'inspection et de contrôle occupent une place particulièrement importante dans l'ensemble des missions réalisées par l'IGÉSR. Parmi celles-ci figure une catégorie spécifique de missions de contrôle réalisées dans le cadre d'une revue permanente de services, d'établissements ou d'organismes placés sous l'autorité des ministres concernés, ou relevant de leur tutelle ou bénéficiant de subventions de ces ministères. Les fédérations sportives, les établissements relevant du ministère chargé des sports (Creps et écoles nationales), les associations nationales de jeunesse et d'éducation populaire et les bibliothèques territoriales ou universitaires constituent les points d'application privilégiés<sup>5</sup> de ces revues permanentes.

Par nature, ces missions ont pour objet de vérifier la conformité de l'action de la structure administrative contrôlée ou de l'organisme participant à une mission de service public, d'une part, aux lois et règlements et d'autre part, à un référentiel réglementaire de performances ou de bonnes pratiques. Elles ont vocation à figurer dans le programme de travail annuel de l'IGÉSR. Elles sont conduites par rotation des services, des établissements ou des organismes concernés.

Pour les champs du sport, de la jeunesse et de l'éducation populaire, les différentes prérogatives de l'IGÉSR en matière de contrôle sont définies par l'article 21 de la loi n° 2015-1541 du 27 novembre 2015 qui lui confie notamment le contrôle et l'inspection des personnels et des activités des services centraux et déconcentrés des ministères chargés de la jeunesse, des sports, de l'éducation populaire et de la vie associative ainsi que des organismes relevant de leur tutelle.

Les fédérations sportives ont pendant longtemps relevé de cette catégorie « des organismes relevant de leur tutelle », conformément aux dispositions désormais supprimées de l'article R. 131-1 du Code du sport<sup>6</sup>. Mais, dans le contexte de la réforme de la gouvernance du sport, désormais partagée, la loi n° 2021-1109 du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République a supprimé la tutelle de l'État sur les fédérations sportives. Toutefois l'article 63<sup>7</sup> de cette loi comporte une disposition ajoutant les fédérations sportives agréées dans la liste des organismes visés au second alinéa du I de l'article 21 de la loi n° 2015-1541 du 27 novembre 2015, ceux sur lesquels les prérogatives de contrôle propres à l'IGÉSR sont les plus élargies puisque couvrant toutes les activités et tous les personnels de ces fédérations. L'IGÉSR a ainsi conservé le champ très élargi du contrôle qu'elle assure sur ces fédérations (contrairement aux prérogatives de contrôle des associations de jeunesse et d'éducation populaire, qui ne portent que sur le respect des lois et règlements et l'utilisation des concours de l'État, de ses établissements publics ou encore, à leur demande, de l'Union européenne ou des collectivités territoriales).

<sup>5</sup> Ces missions représentent chaque année cinq à huit fédérations sportives et associations de jeunesse et d'éducation populaire, quelques établissements relevant du ministère en charge des sports et, selon les années, une quinzaine à une vingtaine de bibliothèques.

<sup>6</sup> Ancienne rédaction de l'article R. 131-1 du Code du sport : « Les fédérations sportives sont placées sous la tutelle du ministre chargé des sports, à l'exception des fédérations et unions sportives scolaires et universitaires qui sont placées sous la tutelle du ministre chargé de l'éducation nationale. »

<sup>7</sup> Paragraphe IV.

S'agissant des associations de jeunesse et d'éducation populaire, l'article 21 de la loi du 27 novembre 2015 précitée les soumet aux vérifications de l'IGÉSR sur un périmètre moins large que celui des fédérations sportives, mais qui couvre toutefois le respect des lois et règlements les concernant, ainsi que l'utilisation des concours de l'État ou de l'un de ses établissements publics ou encore, à leur demande, de l'Union européenne ou des collectivités territoriales.

Les contrôles des fédérations sportives, des associations de jeunesse et d'éducation populaire et des établissements du ministère chargé des sports s'appuient sur des référentiels méthodologiques spécifiques.

Depuis trois ans, le programme de travail annuel de l'IGÉSR comporte un objectif de contrôle de quatre fédérations sportives et de trois associations de jeunesse et d'éducation populaire au titre des revues permanentes jeunesse et sports. La désignation des fédérations sportives s'effectue au fur et à mesure de l'année et donne lieu à une validation préalable du cabinet sport. En 2020-2021, ont été contrôlées les fédérations françaises des échecs, de judo et disciplines associées, d'équitation, de tennis (en cours), de basket-ball (en cours), de lutte (en cours). L'objectif fixé par la ministre déléguée et ses deux prédécesseurs est d'avoir vu toutes les fédérations olympiques d'ici les Jeux olympiques et paralympiques de 2024.

Le contrôle scientifique et technique de l'IGÉSR sur les bibliothèques des collectivités territoriales s'exerce en vertu de l'article R. 313-2 du Code du patrimoine (créé par décret n° 2020-195 du 4 mars 2020 portant diverses dispositions relatives aux bibliothèques). Celui sur les bibliothèques des établissements d'enseignement supérieur s'exerce selon les dispositions de l'article D. 714-37 du Code de l'éducation (créé par décret n° 2013-756 du 19 août 2013).

Ces missions de contrôle portent notamment sur la qualité des collections physiques et numériques, l'inventaire, le signalement et le récolement des documents patrimoniaux, la qualité des services proposés et l'interopérabilité des systèmes d'information, le respect des exigences techniques et de sécurité liées à la communication et à la conservation des documents, l'accessibilité des bibliothèques et leur bonne inscription dans les réseaux nationaux. Il arrive aussi que ces missions soient diligentées pour résoudre des situations conflictuelles ou porter remède à des dysfonctionnements : à ce titre, au contrôle scientifique et technique s'ajoute une fonction de conseil aux collectivités territoriales et aux universités.

La saisine de l'IGÉSR sur le contrôle des bibliothèques est conditionnée par l'avis des cabinets ministériels concernés (ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, ministère de la Culture). Les recteurs-chanceliers, les directeurs d'administration centrale ou les responsables des établissements publics qui souhaitent une intervention de l'IGÉSR à travers son collège bibliothèques, documentation, livre et lecture publique sont invités à prendre l'attache du cabinet du ministre concerné. Dans les mêmes conditions, l'IGÉSR peut intervenir pour le compte des collectivités territoriales qui en font la demande auprès du cabinet de la ministre de la Culture. L'IGÉSR est également susceptible d'être missionnée pour le compte d'autres ministères, après accord du cabinet de la ministre chargée de l'enseignement supérieur.

Ces missions donnent lieu à des rapports soumis à une procédure contradictoire. Un rapport provisoire précède donc le rapport définitif qui intègre les observations des établissements ou des collectivités territoriales et prend en compte, le cas échéant, les demandes justifiées de modification factuelle. Contrairement aux études thématiques, ces rapports n'ont pas vocation à être publiés. Les inspecteurs responsables de la mission peuvent ensuite être conduits à suivre la mise en œuvre des recommandations formulées.

En 2020-2021, année fortement marquée par la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, les bibliothèques municipales d'Ajaccio, de La Rochelle, de Montreuil et de Vesoul, les services communs de la documentation des universités d'Aix-Marseille, de La Rochelle, de Paris 2, de Savoie-Mont-Blanc et de Tours, la bibliothèque interuniversitaire Cujas et les bibliothèques du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) ont été inspectés et, selon l'état d'avancement des travaux, les rapports sont soumis à la procédure contradictoire ou déjà validés. Le réseau des bibliothèques de l'agglomération de Montpellier Méditerranée Métropole et la bibliothèque départementale des Alpes-de-Haute-Provence ont fait l'objet de saisines spécifiques de la part des collectivités territoriales ou du ministère de la Culture.

## LES RAPPORTS DE L'IGÉSR SUR CES QUESTIONS

- **Les enquêtes administratives susceptibles de suites disciplinaires. Vademecum à l'usage des inspecteurs généraux. Quatrième édition,** rapport IGÉSR n° 2021-116, juin 2021
- **Enquête à 360°. Fonctionnement du lycée professionnel hôtelier La Renaissance de Saint-Paul (académie de La Réunion),** rapport IGÉSR n° 2020-130, septembre 2020
- **Enquête à 360°. Fonctionnement du lycée François Mauriac de Bordeaux,** rapport IGÉSR n° 2020-137, octobre 2020
- **Enquête à 360°. Le fonctionnement du lycée international Victor Hugo de Colomiers, académie de Toulouse,** rapport IGÉSR n° 2020-155, décembre 2020
- **Enquête à 360°. La cité scolaire André Malraux de Montataire, académie d'Amiens,** rapport IGÉSR n° 2020-170, décembre 2020
- **Mission d'appui à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne durant la période d'administration provisoire (septembre-décembre 2020),** rapport IGÉSR n° 2020-165, décembre 2020
- **Interventions lors du séminaire académique Éthique relationnelle, tous mobilisés pour une École de la confiance, organisé en Guyane du 14 au 18 décembre 2020,** rapport IGÉSR n° 2021-002, janvier 2021
- **Enquête à 360°. Lycée Paul Valéry, académie de Paris,** rapport IGÉSR n° 2021-007, janvier 2021
- **Enquête à 360°. Lycée Voltaire, académie de Paris,** rapport IGÉSR n° 2021-008, janvier 2021
- **Enquête à 360°. Lycée Saint-Exupéry de Marseille,** rapport IGÉSR n° 2021-025, février 2021
- **Enquête à 360°. Fonctionnement du lycée général et technologique René Cassin de Montfort-sur-Meu, académie de Rennes,** rapport IGÉSR n° 2021-032, février 2021
- **Enquête à 360°. Lycée Jean Jaurès de Montreuil, académie de Créteil,** rapport IGÉSR n° 2021-049, mars 2021
- **Enquête à 360°. Lycée Romain Rolland d'Ivry-sur-Seine, académie de Créteil,** rapport IGÉSR n° 2021-021, mars 2021
- **Enquête à 360°. Fonctionnement du lycée Pasteur de Strasbourg, académie de Strasbourg,** rapport IGÉSR n° 2021-076, avril 2021
- **Enquête à 360°. Lycée Hélène Boucher, académie de Paris,** rapport IGÉSR n° 2021-102, juin 2021
- **Enquête à 360°. Le lycée Colbert, académie de Paris,** rapport IGÉSR n° 2021-103, juin 2021
- **Enquête à 360°. Lycée Louis Thuillier d'Amiens,** rapport intermédiaire IGÉSR n° 2021-144, juillet 2021
- **Enquête à 360°. Lycée Jules Verne de Mondeville, académie de Normandie,** rapport IGÉSR n° 2021-151, juillet 2021
- **Le service commun de documentation de l'université d'Orléans,** rapport IGÉSR n° 2020-086, septembre 2020
- **La gestion des sites archéologiques de la Vallée de la Vézère,** rapport IGÉSR-IGAC n° 2020-146, octobre 2020
- **Service commun de la documentation (SDC) de l'université de Nîmes et son environnement documentaire,** rapport IGÉSR n° 2020-067, novembre 2020
- **Fédération des centres sociaux et socioculturels de France,** rapport IGÉSR n° 2021-003, février 2021
- **Service commun de la documentation (SCD) de l'université de La Rochelle,** rapport IGÉSR n° 2021-035, avril 2021
- **Médiathèque départementale de Vaucluse,** rapport IGÉSR n° 2021-066, avril 2021
- **La bibliothèque départementale du Val-d'Oise,** rapport IGÉSR n° 2021-079, mai 2021
- **Mission d'inspection relative à l'Union nationale du sport scolaire (UNSS),** rapport IGÉSR n° 2021-110, juin 2021
- **Mission de contrôle de la Fédération française d'équitation (FFE),** rapport IGÉSR n° 2021-134, août 2021

## E. Les missions d'audit interne

La mission ministérielle d'audit interne (MMAI), créée par le décret n° 2012-567 du 24 avril 2012 modifié par le décret n° 2021-1698 du 17 décembre 2021 et placée auprès de la cheffe de l'IGÉSR, est chargée de fournir à chaque ministre une analyse sur le degré de maîtrise des risques portés par les politiques éducatives et les processus ministériels qui pourraient conduire à une atteinte dégradée de leurs objectifs. La mission apporte ses préconisations et conseils pour améliorer la couverture de ces risques.

Un programme pluriannuel d'audit interne est soumis à l'approbation d'un comité ministériel d'audit interne (CMAI) présidé par les ministres et constitué notamment de personnalités qualifiées extérieures. La MMAI en assure la mise en œuvre et veille à la diffusion des bonnes pratiques au sein des opérateurs de l'État relevant du périmètre des ministères. Elle contrôle et évalue ainsi l'efficacité des dispositifs de contrôle interne pour la maîtrise des risques.

Les missions d'audit interne suivent les normes du cadre de référence de l'audit interne de l'État (Craie) et font systématiquement l'objet d'une phase contradictoire pendant laquelle les structures auditées sont amenées à élaborer un plan d'action adossé aux préconisations. Ce plan d'action est ensuite soumis à validation du ou des ministres lors d'une réunion de restitution.

Chaque audit interne fait l'objet d'un suivi de réalisation du plan d'action retenu.

Dans le courant de l'année 2020-2021, ont été inscrits à la programmation :

- cinq audits internes :
  - Processus d'allocation des moyens aux élèves en situation de handicap. Rapport d'audit interne IGÉSR n° 2020-03-MMAI, janvier 2021;
  - Maîtrise du schéma d'emploi dans les académies;
  - Processus d'arbitrage de l'offre de formation professionnelle post-bac;
  - Processus de collecte et de répartition des fonds de la contribution de vie étudiante et de campus (CVEC);
  - Processus de recrutement sélectif en master 1<sup>re</sup> année en région académique.
- quatre suivis d'audit interne :
  - La chaîne de la dépense relative au paiement des rémunérations des personnels de l'assistance éducative, rapport IGÉSR n° 2021-06-MMAI, juillet 2021;
  - Processus de recrutement pilotés par la DGRH, audit initial en 2017;
  - Rémunération de l'assistance éducative, audit initial en 2018;
  - Processus de recrutement et de gestion des chercheurs non permanents dans les Epic (établissements publics à caractère industriel et commercial), audit initial en 2018.
- deux audits sur des mesures 2021 du plan national de relance et de résilience (PNRR) pour nos ministères, sous le pilotage de la commission interministérielle de coordination des contrôles :
  - Gestion et contrôle de la mise en œuvre des Cordées de la réussite;
  - Gestion et contrôle du Plan jeunes, ouvertures de place en sections de techniciens supérieurs et en CAP.

Ces rapports ne sont pas rendus publics et sont à destination exclusive des commanditaires et des structures auditées.



## MISSION

### AUDIT INTERNE SUR LE PROCESSUS D'ALLOCATION DES MOYENS AUX ÉLÈVES EN SITUATION DE HANDICAP

Le processus d'allocation des moyens aux élèves en situation de handicap a pour objectif principal la mise en place des décisions d'accompagnement prises par les commissions des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) qui relèvent de la compétence de la collectivité territoriale départementale. La maison départementale des personnes handicapées (MDPH), qui coordonne la démarche de reconnaissance du handicap demandée par les familles, est l'interlocuteur des services de l'État.

L'éducation nationale, qui participe à l'identification des besoins et est associée à l'élaboration des projets personnels de scolarisation (PPS), doit assurer la totalité du financement des moyens accordés par la CDAPH aux

élèves porteurs de handicaps, notamment les accompagnants des élèves en situation de handicap (AESH).

**Au regard de l'augmentation constante des notifications transmises par les MDPH, le processus d'allocation exige anticipation et maîtrise budgétaire pour garantir l'optimisation de la couverture des besoins** et limiter les situations d'attente qui sont fréquemment à la source du mécontentement des familles et des équipes éducatives. Ce processus d'allocation contribue à la réalisation de deux objectifs stratégiques du MENJS : « permettre à chacun de réussir la formation de son choix, en lien avec les besoins de la société », et « optimiser l'action administrative au bénéfice des politiques publiques et de la gestion des grands rendez-vous ».

Après évaluation des dispositifs de contrôle interne déployés par l'administration centrale et/ou par les académies, il s'avère que trois risques ministériels, portés par le processus étudié, sont plus particulièrement élevés.

**Le rapport d'audit a formulé dix recommandations qui ont conduit à la mise en œuvre d'un plan d'action spécifique.** ■



## MISSION

### AUDIT INTERNE SUR LA CHAÎNE DE LA DÉPENSE RELATIVE AU PAIEMENT DES RÉMUNÉRATIONS DES PERSONNELS DE L'ASSISTANCE ÉDUCATIVE

La mission ministérielle d'audit interne (MMAI) du ministère en charge de l'éducation nationale, conjointement avec la mission risques et audit (MRA) de la direction générale des finances publiques (DGFIP), a réalisé en avril 2018 un rapport relatif à la chaîne de la dépense relative au paiement des rémunérations des personnels de l'assistance éducative dans le cadre du programme de travail arrêté par le comité ministériel d'audit interne du 28 mars 2017.

Conformément à la norme n° 2500 du cadre de référence de l'audit interne de l'État (Craie), le rapport de suivi d'audit de juillet 2021 avait pour objet de **dresser un bilan de la mise en œuvre du plan d'action figurant au**

**rapport définitif et validé par les directions concernées du ministère.**

La mission de suivi considère le niveau global de mise en œuvre satisfaisant dans la mesure où, sur les 18 actions suivies par la présente mission, la majorité (62%) a fait l'objet d'une mise en œuvre totale ou en voie de finalisation. Seules 5 actions (28%) n'ont fait l'objet d'aucune mise en œuvre dont 3 relèvent d'un risque fort. Considérant que pour l'action visant à expertiser l'impact budgétaire du transfert de l'ensemble des emplois d'AESH sur le titre 2, faute d'un arbitrage politique interministériel (cf. compétence de la direction du budget), la mise en œuvre était difficilement réalisable, seules 2 actions à fort risque n'ont donc en fait pas été mises en œuvre, sans que des éléments de contexte spécifiques puissent le justifier. Il apparaît cependant clairement, au regard des réponses des directions concernées, que pour ces deux actions, la nécessité de mise en œuvre est bien identifiée par ces dernières et que les actions en projet sont de nature à répondre aux recommandations de la mission de 2018. ■

## F. L'évaluation de l'impact de la crise sanitaire sur le système éducatif, sportif, associatif et de recherche

La crise sanitaire, qui a profondément marqué l'année 2020-2021, se retrouve logiquement au centre de certains travaux que l'Inspection générale a menés pour en évaluer l'impact sur le système éducatif, sportif, associatif, mais également sur l'enseignement supérieur, la vie étudiante et l'appareil de recherche français.

Dans le champ de l'**enseignement scolaire**, deux rapports ont été produits, portant l'un sur la gouvernance en temps de crise, l'autre sur les actions menées dans le domaine numérique pendant cette période. Du premier, il ressort deux idées-forces : la volonté de l'institution de maintenir les écoles ouvertes et la nécessité partagée, à tous les échelons du système, de mettre la continuité administrative au service de la continuité pédagogique. Le second illustre la bonne résilience du système éducatif en matière d'équipements et de ressources numériques, épaulé par les collectivités territoriales, mais également, plus ponctuellement mais tout aussi efficacement, par nombre d'associations ainsi que par les industries du numérique éducatif.



### MISSION

#### ANALYSE DES USAGES PÉDAGOGIQUES DU NUMÉRIQUE EN SITUATION PANDÉMIQUE DURANT LA PÉRIODE DE MARS À JUIN 2020

##### L'analyse, pratiquement en temps réel, d'une crise en évolution

Une mission initialement consacrée à l'analyse, sur un spectre assez large, des « usages pédagogiques du numérique au service de la réussite des élèves » figurait au programme de travail de l'année 2019-2020. La crise est arrivée alors que l'équipe de mission était au milieu de ses travaux et les usages pédagogiques du numérique sont brusquement devenus l'un des principaux recours pour assurer une forme de continuité aux enseignements.

**Dès le début du confinement du printemps 2020, la mission a donc réorienté son travail pour étudier les conditions d'un enseignement à distance s'appuyant sur le numérique, en réalisant des analyses et des observations**, dans les écoles, les collèges et les lycées, avec un regard particulier sur la maternelle, le lycée professionnel et l'éducation prioritaire. Elle a pu ainsi suivre le processus dans son installation, son évolution et son hybridation et rendre son rapport en octobre 2020.

**De mars à juin 2020, la mission a conduit des entretiens avec des chercheurs ainsi qu'avec ceux qui assuraient la continuité pédagogique à l'échelle nationale.** Mais surtout, elle a entendu les acteurs de terrain, depuis les cellules de continuité associant Dane (délégations

académiques au numérique éducatif), formateurs et inspecteurs territoriaux jusqu'aux enseignants, directeurs, formateurs, chefs d'établissement à l'échelle locale. Ces données ont été complétées par une **enquête réalisée auprès d'environ 400 professeurs et des observations directes**, la mission ayant assisté à des séquences d'enseignement à distance dans le premier comme dans le second degré. La mission a ainsi pu identifier les difficultés que les enseignants rencontraient et analyser les stratégies adoptées pour y faire face.

La mission a également été très utilement renseignée par les travaux menés par les IGÉSR correspondants académiques, tant dans la phase de début de confinement qu'au moment de la bascule vers l'enseignement hybride.

##### Les enseignements à tirer de cette période pour les usages du numérique au service des apprentissages des élèves

La mission a évidemment constaté les grandes difficultés qu'ont rencontrées un grand nombre d'enseignants et d'élèves pour faire face à cette situation où l'enseignement a été globalement sérieusement dégradé, de façon très inégale selon les niveaux et les voies de formation.

**Cependant, de façon plus positive, elle a pu observer « en accéléré » une période où beaucoup d'usages et de comportements, très fortement attendus dans un contexte normal, ont dû par la force des choses se mettre en place dans de nombreuses écoles ou établissements** : les équipements devenus le cœur des pré-occupations des collectivités ; la formation, devenue



accompagnatrice des pratiques, mettant les enseignants en démarche essais-erreurs; les enseignants ingénieurs essayant, sans crainte de l'échec, et régulant par la suite; des enseignants coopérant au sein d'équipes qui ont pu dépasser des cadres géographiques jamais imaginés et mutualisant leurs pratiques; des enseignants développant des relations nouvelles avec les parents; des élèves en situation de coopération sans l'accompagnement de leur enseignant; des élèves, des professeurs, des parents développant de nouvelles compétences numériques; des collaborations nouvelles entre inspecteurs, Dane, Erun (enseignants référents pour les usages du numérique), etc.

À partir de ses observations, la mission a tâché de dégager les enseignements à tirer de cette période, sans occulter les difficultés rencontrées, mais avec une volonté de repérer les expériences et usages positifs et de cultiver, en temps normal, sur le terreau créé.

La mission a énoncé des recommandations visant à aider l'ensemble de la communauté pédagogique à se tenir prête au cas où il aurait été à nouveau nécessaire de recourir à un enseignement à distance : **en accompagnant et en complétant l'offre de ressources**

**institutionnelles; en harmonisant et en coordonnant les pratiques des équipes pédagogiques; en aidant les équipes à se tenir prêtes à faire face rapidement à de nouvelles situations d'enseignement à distance.** Mais la mission a engagé aussi à pérenniser, en dehors d'une situation de crise, certains des usages du numérique adoptés afin d'installer dans les classes des pratiques où ces usages apportent de la plus-value pédagogique, de développer les compétences numériques et l'autonomie des élèves, de personnaliser et d'intensifier les relations avec les élèves et leurs familles. Les situations des écoles maternelles, des lycées professionnels et des réseaux d'éducation prioritaire REP et REP+ ont fait l'objet d'approfondissements particuliers.

La mission a souligné enfin que cette plus-value du numérique née sous la contrainte ne pouvait trouver sa pleine expression qu'à deux conditions : **que les enseignants et leurs encadrants se forment aux spécificités pédagogiques et didactiques de l'enseignement à distance; que les inspecteurs, par des observations directes et avec l'aide des chercheurs, identifient les déterminants de l'efficacité de l'enseignement à distance dans le champ scolaire.** ■

Dans le secteur **sportif et associatif**, outre sa contribution à l'élaboration des mesures spécifiques à ce secteur, l'IGÉSR a également conduit différents travaux d'évaluation de l'impact de la crise, qui permettent d'en dresser un premier bilan. Si les pratiques sportives ont connu un sort particulier du fait des changements réguliers de règles intervenus compte tenu des évolutions de la situation sanitaire, en s'appuyant sur le maintien des subventions dont elles bénéficient de la part des collectivités locales et de l'État, ainsi que sur les dispositifs spécifiques du plan de relance lancé par le Gouvernement, les fédérations sportives ont pu, dans leur grande majorité, faire face aux conséquences financières de l'arrêt de leurs activités et à la perte historique de leurs licenciés. Pour leur part, le sport de haut niveau et le secteur économique des événements sportifs ont été particulièrement touchés avec l'annulation de nombreuses manifestations sportives internationales et le report d'une année des Jeux olympiques et paralympiques de Tokyo. Le secteur de l'animation a également été fortement mobilisé par le maintien des services d'accueil périscolaire des enfants des personnels médicaux et enseignants.



## EXAMEN DE L'ACTIVITÉ DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES ET DE LEURS STRUCTURES DÉCONCENTRÉES DURANT LA CRISE SANITAIRE

Le programme de travail 2020-2021 de l'IGÉSR comportait une mission d'évaluation de la gestion de la crise sanitaire par les fédérations sportives et leurs structures déconcentrées, sous le double angle d'une analyse de leurs activités et de la gestion des mesures prises par l'État pour les aider à faire face aux conséquences de la Covid-19.

Aucun interlocuteur de la mission, au moment de son démarrage, ne pouvait prévoir l'intensité de cette crise, sa durée et son impact à moyen terme. Les événements qui ont marqué la vie sportive de notre pays à compter du mois de mars 2020 et les mesures prises tout au long de l'année 2021 ont conduit la mission à décider de rendre un rapport d'étape en juin 2021, afin de reporter la remise du rapport final de la mission en janvier 2022, pour produire une analyse la plus complète possible.

**La mission a ainsi pu relever l'impact très important des changements réguliers intervenus dans les conditions de la pratique sportive en club, selon les évolutions de la situation sanitaire, notamment sur la perte des licenciés.** Ces changements, qui ont impacté de façon plus conséquente les activités intérieures avec de nombreuses semaines d'arrêt, ont donné lieu à des évolutions des protocoles sanitaires dans des délais très courts, ce qui a pu susciter des réactions de la part des dirigeants sportifs, les conduisant à réagir auprès des autorités ministérielles. Durant les périodes concernées, la contrainte des horaires de couvre-feu est venue s'ajouter aux difficultés de mise en œuvre des protocoles sanitaires.

**La mission relève que les fédérations sportives universitaires et scolaires et les fédérations parasports ont été fortement impactées par la crise.** S'agissant des premières, la mission propose d'affecter une part de la contribution à la vie étudiante et de campus (CVEC) au sport étudiant.

Si la trésorerie ou les excédents d'exploitation des fédérations sportives ont pu s'améliorer avec le maintien des subventions versées et non consommées dans le contexte d'arrêt des activités, un nombre conséquent de fédérations sportives ont pu mettre en place un plan

de solidarité ou de relance interne. La plupart des États membres de l'Union européenne ont mis en place des dispositions incitatives, temporaires et dérogatoires pour soutenir les acteurs du sport. Les mesures de chômage partiel ont été appliquées dans de nombreux pays européens, mais de manière très différenciée. **La France s'est illustrée par un dispositif particulièrement protecteur.**

Plus globalement, c'est l'ensemble de l'économie du sport qui a été impacté par la crise avec des perturbations très fortes dans l'organisation de grands événements sportifs, au-delà des conditions inédites des Jeux olympiques et paralympiques de Tokyo. Par l'annulation des grandes compétitions internationales et des événements sportifs, le sport de haut niveau a également été bouleversé.

Malgré les difficultés recensées, la mission a constaté **une très forte mobilisation des fédérations dans la gestion de la crise, grâce en particulier aux actions portées par les conseillers techniques sportifs du ministère chargé des sports**, qui se sont beaucoup impliqués dans la relation avec les clubs et leurs bénévoles. Seules les fédérations de petite taille semblent confrontées à des difficultés plus importantes pour gérer les effets de la crise. Les outils numériques, dont l'utilisation s'est considérablement accrue, se sont imposés comme une opportunité de développement dans la plupart des fédérations. Ce développement constitue, selon la mission, un élément qui questionne fortement le modèle d'organisation fédérale.

Les auditions conduites par la mission ont permis de confirmer le sentiment de bonne gestion de la crise sanitaire par les services de l'État de la part des acteurs du monde sportif, tant centraux que territoriaux, malgré le sentiment d'une certaine lourdeur administrative. Outre le plan d'aide géré par l'Agence nationale du sport pour la transformation numérique des fédérations sportives (9 M€ sur 2021 et 2022), la mise en place du Pass'sport (100 M€ en 2021, reconduction en 2022) et l'annonce du plan 5 000 équipements d'ici 2024 (200 M€) ont été fortement appréciées. **Paradoxalement, la mission a relevé un recours relativement faible du mouvement sportif aux nombreuses mesures de soutien proposées par l'État.**

Au plan territorial, la mission a relevé **une certaine disparité dans le soutien aux associations sportives par les collectivités locales.** Elle analyse les conséquences de la crise sur l'accélération des mutations de la pratique sportive et en conclut qu'elle induit **des changements profonds aux plans institutionnel et culturel.** ■

Dans le champ de l'**enseignement supérieur**, l'Inspection générale a dressé un premier bilan des effets sociaux de la crise sanitaire sur les étudiants, et a formulé des propositions structurelles pour améliorer le dispositif des aides sociales et développer l'emploi étudiant compatible avec la réussite universitaire. Elle a étudié les impacts des aménagements qui ont été apportés aux modes d'accès à l'enseignement supérieur, grandes écoles incluses. Elle a également mené une mission d'appui visant à faciliter et accélérer la mise en œuvre du plan Santé psy étudiant, qui a permis à plus de 12 000 étudiants de bénéficier gratuitement de consultations gratuites auprès de psychologues.

Enfin, dans le **domaine de la recherche**, l'IGÉSR a mené une mission d'évaluation des mécanismes de coordination des acteurs et des démarches en matière de recherche liée à la Covid-19.



## MISSION

### ANALYSE DE L'IMPACT ET DES CONSÉQUENCES DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA SITUATION SOCIALE DES ÉTUDIANTS ET LE SALARIAT ÉTUDIANT

L'IGÉSR a dressé un premier bilan des effets sociaux de la crise sanitaire apparue en 2020 sur les étudiants, et a formulé des propositions structurelles pour améliorer le dispositif des aides sociales et développer l'emploi étudiant compatible avec la réussite universitaire.

L'Inspection générale a plus particulièrement porté attention aux difficultés nées de la suppression de nombreux emplois et jobs étudiants et à la dégradation de la santé mentale liée à leur isolement. Elle détaille les mesures prises par les pouvoirs publics (aides exceptionnelles et d'urgence, création de postes de tuteurs étudiants, ticket de restaurant universitaire à un euro, chèque Santé psy, etc.) et cite des mobilisations locales pour pallier certains effets de la crise. Les difficultés ressenties et les tensions existantes sur ces questions légitiment, aux yeux des auteurs du rapport, un retour en présentiel aussi large que possible des étudiants dans leurs universités.

**La crise a également souligné certaines vulnérabilités existantes et les lacunes d'un système d'aides sociales aux étudiants, parfois peu efficient pour répondre aux objectifs de diversité sociale dans l'enseignement supérieur comme à certaines situations de précarité.**

C'est pourquoi l'IGÉSR trace des pistes pour une rénovation globale du système des aides sociales aux étudiants, à partir d'une approche intégrée de leurs ressources. Elle propose notamment une prestation d'autonomie différenciée, sous forme d'un revenu garanti, qui prenne en compte les différentes aides déjà existantes (bourses, allocations logement, aides fiscales et sociales, transferts familiaux, etc.) pour atteindre un certain niveau de ressources pour chacun. Cette proposition systémique est complétée par des recommandations dans le domaine du logement étudiant et de la santé mentale, privilégiant la mise en réseau des différents acteurs au niveau territorial.

Enfin, reprenant le constat, déjà effectué par des rapports précédents de l'IGÉSR, que le travail étudiant ne s'oppose pas à la réussite universitaire dès lors que certaines conditions sont respectées, elle formule des propositions pour développer des emplois étudiants, d'une part à travers des emplois de tuteurs d'accompagnement pédagogique dans la logique de la loi ORE et pour des activités d'assistance à l'ingénierie de l'enseignement à distance dont la crise a montré la pertinence, et d'autre part, en mobilisant le travail étudiant pour développer des liens et l'accompagnement social sur l'ensemble du territoire.

**Afin d'accompagner ce mouvement, l'Inspection générale propose de mieux reconnaître le travail étudiant dans les parcours universitaires et de mieux l'identifier dans l'économie par un label susceptible de favoriser la mise en place de dispositifs d'incitation et de facilitation, après concertation avec les différentes administrations concernées. ■**

Touchant à la fois les publics scolaires et étudiants, **la mobilité à l'international**, en Europe ou au-delà, a été fortement marquée par la crise sanitaire. Totalement stoppée pendant le premier confinement, elle a dû donner lieu à une cellule d'urgence pour rapatrier les étudiants et apprentis qui effectuaient une période de formation à l'étranger. Un inspecteur général a été associé à cette cellule. Ensuite et *a posteriori*, l'IGÉSR a été chargée d'évaluer l'impact des vingt mois de crise sur les mobilités.



**Pierre-François Mourier**  
Directeur général  
de France Éducation International

## UNE MISSION SUR L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA MOBILITÉ EUROPÉENNE ET INTERNATIONALE DES PUBLICS SCOLAIRES, ÉTUDIANTS ET APPRENTIS

Opérateur pour le MENJS de nombreux programmes de mobilité (dont le programme d'échange d'assistants de langue vers et depuis de très nombreux pays, la mobilité vers les États-Unis dans le cadre du Conseil pour le développement du français en Louisiane – Codofil –, Un an en France avec la Suède ou bien encore les séjours linguistiques et professionnels des enseignants), France Éducation International (FEI) a pris connaissance, avec un vif intérêt, des constats et recommandations du rapport de l'IGÉSR sur l'impact de la crise sanitaire.

Dans ce rapport en tout point remarquable, les auteurs ont bien voulu mettre l'accent sur la gestion du programme d'échange d'assistants de langue, axe essentiel des politiques en faveur du plurilinguisme et de l'internationalisation des établissements scolaires. La mission a constaté la solidité du programme fondé principalement sur un dialogue interministériel (MENJS, IGÉSR, ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, ministère de l'Intérieur) réactif et efficace durant la crise.

Bref, après vingt mois d'expérience de la gestion de programmes de mobilité dans un contexte si incertain, FEI conserve une organisation de gestion de crise qui a fait ses preuves. La vérité, c'est que cette réussite repose également sur **une formidable énergie collective qui a permis des adaptations rapides, des initiatives novatrices, des réajustements et adaptations continus.**

La prise en compte du ressenti des usagers et de toutes les personnes impliquées, de la dimension affective d'un projet individuel de mobilité, nous a conduits à changer nos manières de communiquer. Nous avons renforcé l'accompagnement, investi les réseaux sociaux, créé un robot conversationnel, multiplié les visioconférences pour effectuer un travail de conviction, rassurer et répondre en direct aux questions. Durant toute cette période, nous avons continué d'accompagner le développement du programme en apportant des réponses adaptées aux candidatures de nouveaux pays : ce fut le cas pour l'intégration du Liban en décembre 2020.

**Enfin, et comme le soulignent les rapporteurs, nous sommes convaincus qu'il est nécessaire de renforcer le pilotage des mobilités.** Dans ce but, nous avons créé une nouvelle application qui optimise le suivi des assistants, simplifie la consultation et renforce la remontée de données.

C'est forts de cette expérience collective que nous avons préparé la rentrée 2021-2022 : l'Inspection générale, comme la Dgesco, la Dreic, le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et d'autres acteurs, y ont pris toute leur part, dans l'objectif de revenir quasiment aux chiffres d'avant la crise sanitaire.

L'envie de France, d'Europe et d'international ne s'est pas tarie avec la crise sanitaire. Les candidats au programme éprouvent plus que jamais le désir de découvrir de nouveaux horizons. Ils sont conscients des apports de la mobilité sur un plan humain, culturel, intellectuel et professionnel.

**La présidence française de l'Union européenne, au premier semestre 2022, constituera une formidable occasion d'imaginer des programmes de mobilité encore plus attractifs,** avec une meilleure reconnaissance de l'engagement des assistants, une plus grande attractivité et une meilleure réponse aux besoins de nos établissements et de nos professeurs.»

## LES RAPPORTS DE L'IGÉSR SUR CES QUESTIONS

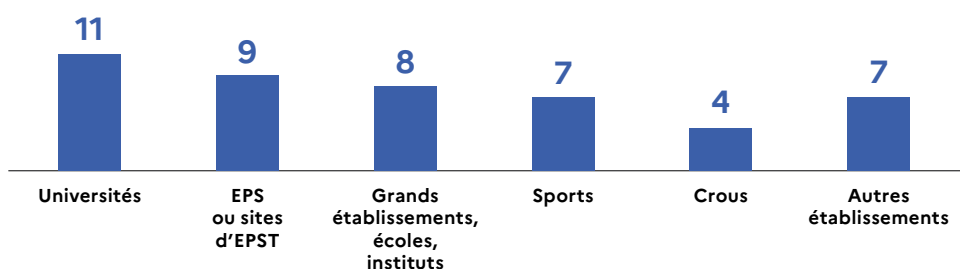
- **Impact des modifications apportées aux modes d'accès à l'enseignement supérieur, accès aux grandes écoles inclus. Partie 1 : les recrutements post-CPGE,** rapport IGÉSR n° 2021-090, juin 2021
- **Synthèse des notes Coac relative à l'accompagnement et au suivi des stagiaires d'enseignement ayant été admis sur la seule base des épreuves écrites aux sessions des concours en 2020,** rapport IGÉSR n° 2021-046, mars 2021
- **Mécanismes de coordination des acteurs et des démarches en matière de recherche liée à la Covid-19,** rapport IGÉSR n° 2021-131, juin 2021
- **Stratégies de pilotage et de gouvernance du système scolaire de l'unité d'enseignement à l'échelon national en période de crise (ND)**
- **Les usages pédagogiques du numérique au service de la réussite des élèves,** rapport IGÉSR n° 2020-133, octobre 2020
- **Expérimentation et recherche sur la définition de protocoles sanitaires pour la réouverture des stades et autres enceintes sportives**
- **Recensement et analyse des actions numériques pendant la période Covid-19,** rapport IGÉSR n° 2020-153, décembre 2020
- **Gestion de crise Covid-19 du système éducatif. Analyse de l'expertise scientifique de la crise sanitaire et de l'évolution de la position française dans le contexte international,** rapport IGÉSR n° 2021-027, février 2021
- **L'impact et les conséquences de la crise sanitaire sur la situation sociale des étudiants et le salariat étudiant,** rapport IGÉSR n° 2021-038, mars 2021
- **L'impact et les conséquences de la crise sanitaire sur la situation sociale des étudiants et le salariat étudiant. Note complémentaire,** rapport IGÉSR n° 2021-070, avril 2021
- **Les fédérations sportives et leurs structures déconcentrées : examen de leur activité durant la crise sanitaire,** rapport IGÉSR n° 2021-109, juin 2021
- **Les fédérations sportives et leurs structures déconcentrées : examen de leur activité durant la crise sanitaire,** rapport IGÉSR n° 2021-109, juin 2021
- **Les formations mises en place à destination des enseignants, aux niveaux national et académique, sur l'usage du numérique dans l'enseignement à distance,** rapport IGÉSR n° 2021-100, juin 2021
- **Mécanismes de coordination des acteurs et des démarches en matière de recherche liée à la Covid-19,** rapport IGÉSR n° 2021-131, juin 2021
- **Stratégies de pilotage et de gouvernance du système scolaire de l'unité d'enseignement à l'échelon national en période de crise,** rapport IGÉSR n° 2021-133, juillet 2021

## G. Les inspecteurs santé et sécurité au travail (ISST) de l'enseignement supérieur, de la recherche et des sports

Au 1<sup>er</sup> septembre 2020, 12 inspecteurs santé et sécurité au travail (ISST) sont rattachés à l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche, l'une d'entre eux étant en charge de la coordination de leurs activités. Le périmètre d'intervention des ISST est centré sur les établissements de l'enseignement supérieur, de la recherche et des sports. Les inspecteurs assurent le contrôle de l'application de la réglementation en matière de santé et de sécurité au travail. Ils proposent des axes d'amélioration aux chefs de service concernés et assurent le suivi d'un portefeuille de 307 structures<sup>8</sup>.

Les données présentées couvrent la période allant du 1<sup>er</sup> septembre 2020 au 31 août 2021. Au cours de cette période, l'activité des ISST a été très fortement impactée par la crise sanitaire liée à la Covid-19. Dans ce contexte, les inspecteurs santé et sécurité au travail ont inspecté, sur site ou à distance pour certains entretiens, 46 établissements dont le détail est présenté dans la figure 1 ci-dessous.

Figure 1. Répartition des établissements inspectés sur la période 2020-2021

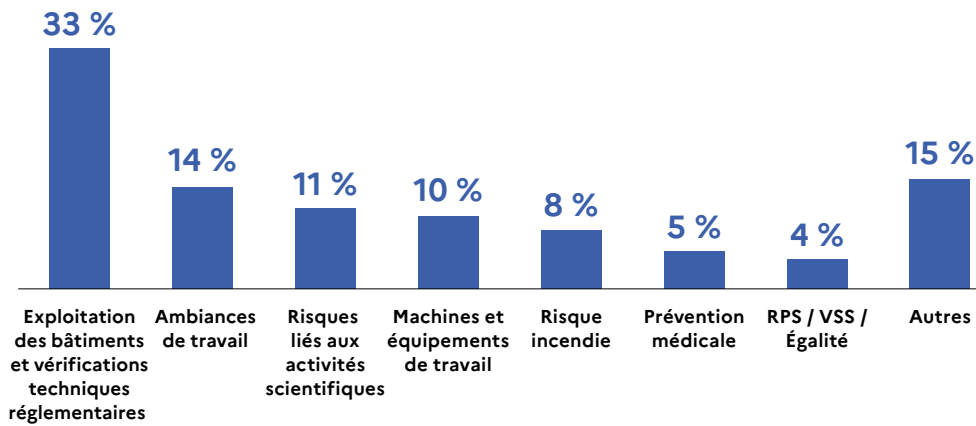


Sur la période, l'inspection santé et sécurité au travail note une tendance à l'amélioration de l'organisation de la prévention. Pour autant, 41 de ces inspections ont permis de constater des situations d'urgence qui ont généré 189 propositions de mesures immédiates<sup>9</sup> sur différents sujets majeurs détaillés dans la figure 2 ci-contre.

<sup>8</sup> Certains établissements aux multiples implantations sont décomposés en plusieurs structures inspectées indépendamment, comme les délégations régionales des EPST.

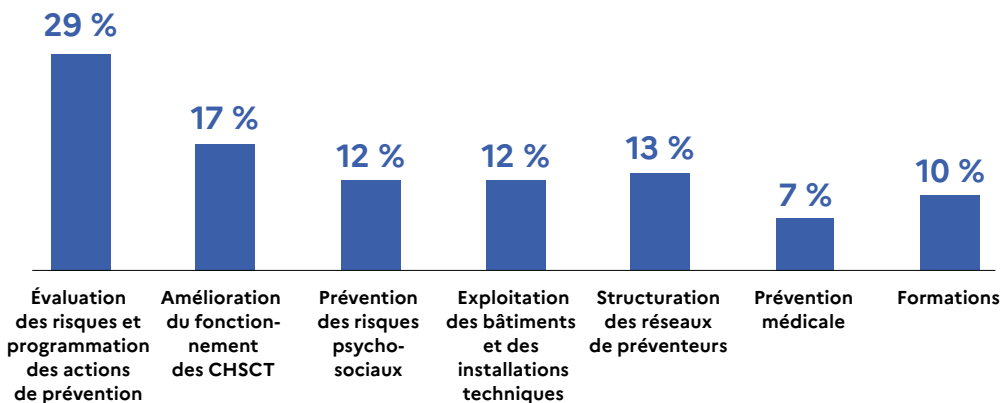
<sup>9</sup> Décret 82-453 modifié, article 5-2 : « Les inspecteurs santé et sécurité au travail contrôlent les conditions d'application des règles définies à l'article 3 et proposent au chef de service intéressé toute mesure qui leur paraît de nature à améliorer l'hygiène et la sécurité du travail et la prévention des risques professionnels. En cas d'urgence, ils proposent au chef de service concerné, qui leur rend compte des suites données à leurs propositions, les mesures immédiates jugées par eux nécessaires. Dans tous les cas, le chef de service transmet à ses supérieurs hiérarchiques les propositions auxquelles il n'a pas pu donner suite. »

Figure 2. Répartition des propositions de mesures immédiates



Au-delà des situations d'urgence, les inspecteurs proposent des actions structurantes pour intégrer ou consolider la prévention des risques dans le fonctionnement des établissements. Dans ce cadre, les 46 visites ont donné lieu à 335 recommandations prioritaires dont la répartition est décrite dans la figure 3 ci-dessous.

Figure 3. Répartition des recommandations prioritaires

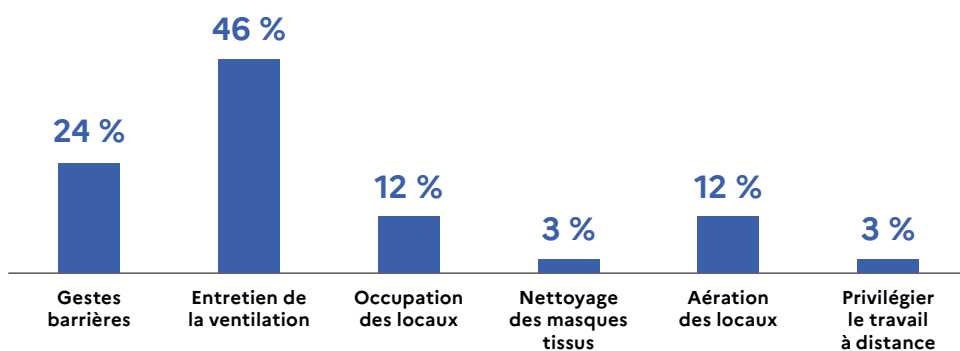


La mission de conseil des ISST s'exerce également en dehors du cadre des inspections. L'inspection santé et sécurité au travail est membre de groupes de travail du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ministériel de l'enseignement supérieur et de la recherche, et du comité technique ministériel de jeunesse et sports. Les inspecteurs ont notamment participé à 361 séances de CHSCT, dont 27 ont fait l'objet d'une restitution de leur rapport. Les ISST ont été régulièrement sollicités par les établissements qu'ils accompagnent (avis sur le règlement intérieur, méthodologie en matière d'enquête en cas d'accident grave ou mortel, de recours à une expertise agréée, de danger grave et imminent, de prévention du risque amiante

et des risques psychosociaux, etc.). Ils sont également intervenus dans le cadre de la formation initiale ou continue d'inspecteurs santé et sécurité au travail de différents départements ministériels, d'agents de prévention, de membres de CHSCT et de personnels d'encadrement.

La campagne d'inspections 2020-2021 a été marquée par la crise sanitaire liée à la Covid-19. Dans ce contexte, les inspecteurs santé et sécurité au travail ont été amenés à contrôler le respect des consignes sanitaires dans les établissements. Sur les 46 établissements inspectés, 17 ont fait l'objet de 33 propositions de mesures immédiates en lien avec la Covid-19 dont le détail est présenté dans la figure 4 ci-dessous.

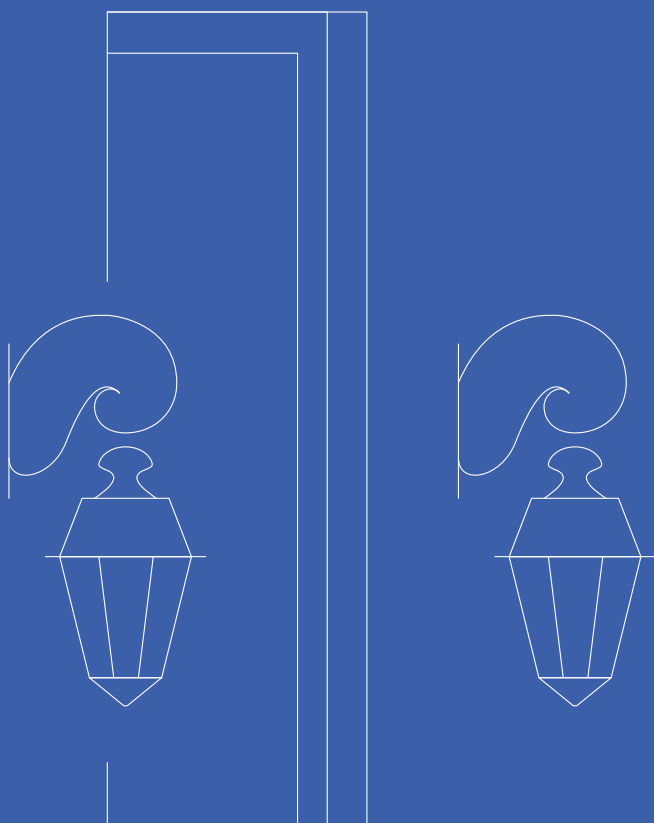
Figure 4. Répartition des propositions de mesures immédiates liées à la Covid-19



Enfin, les ISST ont participé à cinq missions menées par l'IGÉSR.



### **3. L'IGÉSR, une inspection générale qui poursuit sa transformation**



Pour sa deuxième année d'existence, le corps de l'IGÉSR compte 289 inspecteurs généraux répartis sur cinq collèges constitutifs – expertise disciplinaire et pédagogique (EDP); enseignement supérieur, recherche et innovation (ESRI); jeunesse, sports et vie associative (JSVA); bibliothèques, documentation, livre et lecture publique (BDLL) et établissements, territoires et politiques éducatives (ETPE) – auxquels s'ajoute la mission permanente enseignement primaire.

Cette diversité se construit sur la richesse des viviers permettant d'offrir une expertise unique, car réunissant à la fois des agents ayant assuré les plus hautes fonctions d'encadrement en administration centrale, dans les services déconcentrés et chez les opérateurs, ainsi que des experts de haut niveau dans leurs spécialités (inspecteurs territoriaux, enseignants et enseignants-chercheurs, chercheurs, conservateurs des bibliothèques, experts du monde sportif et associatif).

## A. Un corps vivant et attractif

Au 31 août 2021, l'IGÉSR comptait 270 emplois d'inspecteurs généraux de première classe et 19 emplois d'inspecteurs généraux de deuxième classe, soit au total 289 inspecteurs généraux membres du corps.

Parmi eux, 53 inspecteurs généraux sont en activité en dehors de l'IGÉSR, soit 18% du corps : 32 sont détachés sur des emplois fonctionnels et 21 mis à disposition de cabinets et/ou de directions (voir p. 101).

Cette année 2020-2021 a vu le recrutement de 17 nouveaux inspecteurs généraux.

Parmi les 236 inspecteurs généraux exerçant leurs fonctions au sein du service, 6 proviennent d'un autre corps et sont détachés dans celui de l'IGÉSR.

L'IGÉSR accueille également 15 chargés de mission (dont 7 chargés des langues vivantes rares sont à temps partiel) qui sont associés aux travaux et participent aux missions du corps.

Enfin, au sein du service, on compte 33 personnels administratifs et techniques, de recherche et de formation et 13 inspecteurs santé et sécurité au travail.

### 1. Une très grande variété de parcours et de profils

Les inspecteurs généraux de l'éducation, du sport et de la recherche sont issus de près de 30 corps d'origine où sont particulièrement représentés des inspecteurs d'académie, des administrateurs civils, mais aussi des enseignants ou des attachés d'administration de l'État. Certains étaient nommés dans divers emplois fonctionnels de haut niveau (chef de service, sous-directeur, directeur de projet, expert de haut niveau, secrétaire général d'académie, directeur académique des services de l'éducation nationale, directeurs techniques nationaux ou conservateur général des bibliothèques).

Les inspecteurs généraux occupent ainsi une très large palette de fonctions au moment de leur nomination dans le corps de l'IGÉSR.

Cette diversité de profils et d'expériences constitue indéniablement une richesse pour le corps de l'IGÉSR.

Principales fonctions exercées avant l'entrée dans le corps	Nombre d'inspecteurs concernés
IA-IPR	53
Membre d'un cabinet ministériel	38
Professeur de chaire supérieure, agrégé	30
Professeur des universités, maître de conférences	29
Chef de service, sous-directeur, directeur de projet, expert de haut niveau en administration centrale	24
Dasen, Daasen, directeur de l'académie de Paris	14
Directeur d'administration centrale	10
Chargé de mission ou d'études	9
Directeur de bibliothèque ou bibliothécaire	8
Directeur d'établissement public national à caractère administratif (Epna)	6
Directeur général des services d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel	6
Secrétaire général d'académie	5
Chef de bureau d'administration centrale et assimilé	4
Recteur d'académie	2
<b>Autres</b> : rapporteur et conseiller de chambre régionale des comptes (CRC), délégué régional CNRS, secrétaire général académique adjoint, inspecteur jeunesse et sports, coordinateur des ISST de l'enseignement supérieur et de la recherche, agent comptable d'université, etc.	51

## 2. Un corps-vivier pour le haut encadrement

L'IGÉSR constitue un vivier pour le haut encadrement : aujourd'hui, 18% des inspecteurs généraux exerçant en dehors du service sont en poste dans les collectivités territoriales et d'autres ministères et 9% sont en poste dans l'administration active de nos ministères de tutelle ou en cabinet. Cette mobilité permet d'alterner des fonctions opérationnelles et des fonctions d'expertise et d'évaluation.

Non seulement, cela apporte au terrain des profils d'inspecteurs généraux très en prise avec les politiques publiques, mais en retour, cela nourrit l'Inspection générale de l'expérience d'une prise en compte pragmatique des réalités de la mise en œuvre de ces politiques.

Au 31 août 2021, 53 IGÉSR sont en mobilité :

- **10** recteurs, recteurs délégués et vice-recteur;
- **4** membres de cabinets ministériels;
- **2** directeurs d'administration centrale (et assimilé);
- **2** Dasen;
- **2** chefs de service d'administration centrale;
- **2** présidents/directeurs généraux d'établissement public national administratif;
- **1** directeur de l'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation;
- **1** présidente du Conseil d'évaluation de l'École;
- **1** présidente du Conseil supérieur des programmes;
- **1** directeur d'institut national supérieur du professorat et de l'éducation;
- **4** experts du Conseil d'évaluation de l'École;
- **1** secrétaire général de région académique;
- **5** délégués ministériels/délégués généraux;
- **4** hauts encadrants en établissement d'enseignement supérieur;
- **13** missions diverses.

### **3. Des modalités de recrutement diversifiées**

Le renouvellement et l'enrichissement de l'expertise de l'Inspection générale se trouvent notamment dans la diversité de ses viviers de recrutement. L'IGÉSR offre également aux cadres concernés un parcours valorisant au sein du service en leur permettant de diversifier leurs perspectives de carrière.

205 candidats ont répondu en 2020-2021 à des avis de recrutement de l'IGÉSR qui paraissent au Journal officiel. Selon l'expertise recherchée, chaque emploi ouvert correspond à un profil particulier. Un comité ad hoc est chargé de sélectionner les candidats à proposer aux ministres. Sous certaines conditions, des fonctionnaires appartenant à d'autres corps et certains militaires peuvent également rejoindre l'Inspection générale par la voie du détachement. Enfin, il existe une voie de nomination par intégration, sous réserve de répondre aux conditions d'accès au corps et de suivre le processus de recrutement réglementaire.

## B. L'IGÉSR : action collective et effets de synergie

### 1. Une organisation qui croise expertises métiers et transversalités

L'IGÉSR est organisée en collèges, pôles transversaux et groupes d'échanges et d'information. Outre la mission d'audit interne, sont placées auprès de la cheffe de l'inspection deux missions spécifiques, l'une chargée de l'enseignement primaire, l'autre regroupant les inspecteurs généraux désignés comme correspondants académiques.

Organigramme de l'IGÉSR  
au 31 août 2021



Collèges métiers			
Expertise disciplinaire et pédagogique  Olivier Sidokpohou  Groupes disciplinaires	Enseignement supérieur, recherche et innovation  Pascal Aimé  Ateliers permanents	Jeunesse, sports et vie associative  Patrick Lavaure  Groupes thématiques permanents	Bibliothèques, documentation, livre et lecture publique  Benoît Lecoq  Groupes territoriaux

Groupes d'échanges et d'information
Miriam Bénac

Mission ministérielle d'audit interne  Patrick Le Pivert
--

Inspection santé et sécurité au travail  Laure Villarroya-Girard
--

Groupes d'étude et de prospective	
Groupes permanents en relation avec les pôles  Affaires internationales Affaires juridiques et contrôle Ressources humaines et formation Voie professionnelle et apprentissage	Groupes 2020-2021  Assurance qualité interne Numérique Formation

Secrétariat général
Emmanuelle

Cette organisation répond à la fois à la nécessité de développer l'expertise commune et de garantir la cohérence et l'efficacité de l'action collective sur l'ensemble des champs de compétences de l'IGÉSR, tout en préservant la spécificité des compétences des quatre inspections générales d'origine. Elle doit également contribuer à la construction d'une identité et d'une culture partagée par l'ensemble du corps.

## Cheffe de l'IGÉSR : Caroline Pascal

Secrétariat particulier : Isabelle Carel

Établissements,  
territoires et politiques  
éducatives  
**Guy Waïss**  
  
Ateliers  
permanents

### Pôles

Coordination des missions <b>Anne Szymczak</b>	Coordination interne et communication <b>Miriam Bénac</b>
Affaires juridiques et contrôle <b>Patrick Allal</b>	Affaires internationales <b>Marc Foucault</b>
Voie professionnelle et apprentissage <b>David Hélar</b>	Ressources humaines et formation <b>Patrick Le Pivert</b>

### Missions spécifiques

Enseignement primaire <b>Anne Szymczak</b>	Correspondants académiques <b>Anne Szymczak</b> <b>Guy Waïss</b>
--	---

administratif

Gaschat

## **2. Une offre construite de formation initiale et continue**

La reconnaissance de l'action collective de l'Inspection générale repose sur l'expertise dont elle fait preuve et sur la qualité de ses productions, qu'elles soient sous forme de notes, de rapports ou de documentations administratives et pédagogiques. Le maintien au plus haut niveau de cette expertise et des compétences professionnelles qui y sont associées demande un effort permanent de formation, dans un souci constant de perfectionnement et d'excellence.

La formation dont l'IGÉSR a besoin relève de la connaissance de son environnement professionnel en permanente évolution, de la maîtrise des outils méthodologiques garantissant la qualité de son travail et enfin de la veille prospective sur des sujets émergents en appui de la recherche.

Le plan de formation de l'Inspection générale est ainsi construit sur des sessions de formation régulières qui prennent la forme de séminaires généraux, de séminaires spécifiques propres à ses missions, ainsi que sur l'utilisation des outils de l'inspecteur (construction d'enquêtes, analyse de données, rédaction de rapports).

Le plan de formation comporte également des parcours d'accueil pour les nouveaux arrivants et des parcours d'approfondissement dans le cadre de la formation continue sur l'audit interne, l'audit financier des EPSCP, les ressources humaines, l'évaluation des politiques publiques ou la gestion de crise.

Il propose également des modules internes spécifiques (enquêtes administratives, règles de droit) et des formations externes extraites des plans de formation de partenaires (Cour des comptes, Institut de la gestion publique et du développement économique - IGPDE).





Mélanie Caillot  
et Olivier Engel  
IGÉSR

## LA FORMATION À DISTANCE À L'AUDIT FINANCIER DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AVEC LE SUPPORT DE L'IH2EF

“ Pour maintenir le niveau d'expertise des inspecteurs généraux, une formation à l'audit financier des établissements d'enseignement supérieur, initialement programmée en 2020, a dû être reportée en 2021 pour cause de crise sanitaire. En raison de ce contexte incitant à limiter les regroupements en présentiel, nous avons reconfiguré cette formation dans un format hybride, en s'appuyant sur une ingénierie de formation innovante de l'IH2EF.

Ainsi, le cycle de formation a été conçu autour de quatre modules, dont deux ont déjà été suivis par une première cohorte de stagiaires en 2021. Le cycle se compose d'une partie d'autoformation à partir de capsules vidéo de quelques minutes chacune, de travail sur des documents dématérialisés et de temps d'échanges avec les formateurs référents.

Chaque stagiaire dispose, dans un délai de deux à trois semaines par module, d'un accès à la plateforme de l'Agence de mutualisation des universités et établissements (Amue) qui héberge les supports de formation pour accéder librement aux capsules, aux ressources documentaires et au forum de discussions.

Une prochaine session est déjà prévue pour les collègues de l'IGÉSR en 2022 et les contenus vont également être mis à disposition d'autres publics intéressés au sein des rectorats et des universités.

L'objectif est de capitaliser sur ce format de formation et de partager les attentes des missions d'inspection avec les acteurs concernés. »

### 3. Des séminaires mensuels et des conférences pour développer l'expertise et renforcer la culture commune

Une semaine tous les mois est consacrée à des réunions et séminaires qui permettent aux inspecteurs généraux de travailler ensemble et d'échanger au sein des groupes auxquels ils appartiennent (collèges, Coac, MEP, GEI, GEP). L'organisation à distance de ces réunions, imposée par la crise sanitaire, s'est avérée être une opportunité pour accentuer la transversalité et améliorer *in fine* l'efficacité de l'actions des inspecteurs généraux : en effet, même si les missions permettent de faire travailler ensemble des profils d'origines différentes, la possibilité, ouverte à chacun, de participer à distance à tous les séminaires et réunions organisés dans ce cadre a favorisé encore davantage le partage des informations et des réflexions. Dans cette même optique, un cycle de conférences a été organisé à destination de l'ensemble des membres du corps : il s'agissait d'élargir les horizons réflexifs des inspecteurs généraux, d'éclairer leurs actions sous des jours nouveaux et, ce faisant, de nourrir à la fois leurs pratiques professionnelles et la culture commune de l'IGÉSR. Ainsi, sont successivement intervenus :

- Vanda Luengo, professeure en informatique, titulaire de la chaire environnements informatiques pour l'apprentissage humain, responsable de l'équipe Mocah (modèles et outils en ingénierie des connaissances pour l'apprentissage humain) spécialisée dans

- l'utilisation de technologies fondées sur l'intelligence artificielle pour l'aide à l'apprentissage humain. Rattachée au laboratoire de recherche en informatique LIP6 (unité mixte de recherche de Sorbonne Université et du CNRS), Vanda Luengo est intervenue sur le thème : « L'intelligence artificielle, quels enjeux en éducation ? » ;
- Laurence des Cars, conservatrice générale du patrimoine, présidente de l'Établissement public du musée d'Orsay et de l'Orangerie de 2017 à 2021, présidente-directrice du Musée du Louvre depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2021, est intervenue sur le thème : « Les enjeux et défis auxquels sont confrontés les musées en 2021 » ;
  - Vincent Duclert, historien, IGÉSR, président de la Commission de recherche sur les archives françaises relatives au Rwanda et au génocide des Tutsi (1990-1994), a présenté les conclusions du rapport historique remis aux présidents français et rwandais le 9 avril 2021, ainsi que la démarche d'investigation et de recherche mise en œuvre.

## C. Le secrétariat général administratif : une structure d'appui au fonctionnement de l'IGÉSR

Le secrétariat général administratif gère l'ensemble des carrières des personnels affectés à l'IGÉSR et assure le fonctionnement matériel et logistique de l'inspection. Il compte 33 personnels administratifs.

Il coordonne l'ensemble des opérations de gestion des carrières des IGÉSR et des personnels administratifs (opérations réglementaires de recrutement, préparation des arrêtés d'avancement et de promotion des inspecteurs généraux, suivi des campagnes indemnitaires). Au cours de l'année 2021, de nombreux travaux d'expertise réglementaire et statutaire ont été menés, conjointement avec la direction de l'encadrement des MENJS-MESRI et la direction générale de la fonction publique, pour préparer la mise en œuvre de la réforme de l'encadrement supérieur de l'État et la fonctionnalisation des inspections générales.

**Les assistances** assurent une fonction de secrétariat au service des inspecteurs généraux et des membres du comité de direction de l'IGÉSR : soutien à la vie administrative de leur structure, tenue d'agenda, prise de rendez-vous, accueil téléphonique, gestion du courrier et de la messagerie électronique, organisation matérielle des missions et des réunions, préparation d'ordre du jour, compte rendu de réunions, diffusion d'information, reproduction de documents et logistique.

**La section des rapports**, composée de quatre personnes, est chargée du suivi des missions et de la gestion des rapports et notes de l'IGÉSR et des inspecteurs santé et sécurité au travail. Elle coordonne les travaux avec les autres inspections générales pour les rapports conjoints et suit l'attribution des missions en interne. Elle assure également une veille sur le circuit des relectures des rapports. Elle est chargée du suivi des missions demandées à l'Inspection générale et donnant lieu à un rapport ou une note au commanditaire. Elle recense l'ensemble de ces missions, de la lettre de saisine à la désignation formelle de l'équipe, en passant par les appels à candidatures.

La section traite plus de 230 rapports et notes par an, de leur mise en forme jusqu'à leur diffusion. Le volume des documents produits est en constante augmentation, du fait de l'activité de l'Inspection générale.

Le travail sur les rapports est entièrement mutualisé. Un espace de travail commun et une messagerie fonctionnelle, complétés par des échanges réguliers sur les dossiers en cours (échange de pratiques, règlement des difficultés rencontrées, information sur les urgences et priorités) permettent réactivité, relais en cas de besoin, adaptation et amélioration constante des méthodes de travail. Ce mode de fonctionnement permet à chaque personne de la section d'être impliquée et d'avoir une vision globale de l'activité, tout en favorisant un état d'esprit dynamique et solidaire.

Au-delà du travail de mise en forme, qui nécessite autonomie, technicité et maîtrise des outils bureautiques, c'est la spécificité des rapports traités et les procédures particulières qui sont attachées à chacun d'eux qui font la diversité des tâches de l'équipe : rapports sur des thématiques (évaluation, expertise, contrôle), enquêtes prédisciplinaires, missions à l'étranger, dans les départements et collectivités d'outre-mer, audits de la mission ministérielle d'audit interne, rapports établis conjointement avec d'autres inspections générales.

L'équipe de la section des rapports, outre son expertise technique, apporte aux inspecteurs généraux sa connaissance des procédures liées à chaque type de rapport, ce qui contribue à l'intérêt des fonctions exercées et suppose de travailler avec des interlocuteurs variés, que ce soit en interne, ou avec les cabinets des ministres, les directions de l'administration centrale, les services académiques ou les autres inspections générales. Ce travail lui permet de répondre à des demandes d'informations quantitatives et qualitatives sur les rapports effectués.

Par ailleurs, l'expertise technique de l'équipe est sollicitée, soit directement par les inspecteurs généraux, soit par le biais de séances de formation sur l'utilisation du logiciel de traitement de texte et de la feuille de style appliquée aux rapports. La section des rapports a largement contribué à l'harmonisation des documents produits et des procédures, dans un souci constant de dématérialisation.

**Le pôle communication** participe à l'accueil et à la formation continue des inspecteurs généraux, anime les espaces Web d'information, réalise une lettre d'information interne, pilote l'organisation des événements internes et externes, coordonne la mise en ligne des rapports et les relations avec la presse, apporte son conseil en matière d'outils et de supports de communication, assure l'édition de rapports annuels.

En 2020-2021, 70 articles de presse ont mentionné l'activité de l'IGÉSR.

**Un centre de documentation** est accessible à l'ensemble des personnels de l'IGÉSR afin de constituer un appui aux missions en offrant un accompagnement documentaire sur demande : recensement de la documentation officielle, ressources statistiques, bibliographies, recherche d'informations.



**Maïté Deroubaix**  
Responsable du centre  
de documentation  
de l'IGÉSR

## UN APPUI DOCUMENTAIRE PRÉCIEUX À DISPOSITION DES PERSONNELS DE L'IGÉSR

*L'appui documentaire mis à la disposition des inspecteurs généraux possède diverses facettes. Pour les découvrir, suivez la responsable du centre de documentation dans une journée type.*

### “ 9 heures. Quoi de neuf dans l'actualité ?

Le début de la matinée est consacré au traitement de la veille informationnelle. L'IGÉSR dispose d'une plateforme, Muse, qui permet de suivre l'actualité et de diffuser des alertes personnalisées. **Le travail sur Muse est particulièrement intéressant parce qu'il se fait en collaboration avec la Dgesip et la DNE. Ce qui enrichit considérablement les contenus, nos sources et nos pratiques de veille !**

Ce travail de tri et de publication sur Muse est entrecoupé par les réponses aux premiers courriels de la journée : fourniture de rapports ou d'articles de presse, rappel des codes d'accès aux abonnements numériques, accusés réception de demandes bibliographiques ou statistiques, réservations d'ouvrages.

### 10 heures. Recherches documentaires et réponses aux demandes

C'est le moment de finaliser la bibliographie demandée par la mission relative aux agrégés. Il faudra ensuite commencer les sélections documentaires sur l'enseignement français à l'étranger et sur le numérique éducatif.

Le téléphone sonne : une inspectrice générale souhaite obtenir la liste des rapports produits sur la vie étudiante. C'est une recherche rapide à faire dans Carmen, le portail documentaire de l'administration centrale. En quelques minutes, la liste est dressée et les fichiers PDF prêts à être envoyés.

Un inspecteur général entre et demande à emprunter un ouvrage repéré dans la liste des nouveautés envoyée quelques jours plus tôt. Le livre est disponible, le prêt est validé.

Parfois, quand ils viennent formuler une demande, les gens s'excusent de me déranger.

Mais (tout à fait honnêtement !) je ne me sens jamais dérangée quand je suis sollicitée.

Une partie de mon travail, c'est l'accueil.

**Il est temps de consacrer quelques minutes à la préparation de l'accueil des nouveaux inspecteurs généraux, qui aura lieu demain. Les services du centre de documentation font l'objet d'une présentation d'une heure.** C'est un temps précieux pour donner de la visibilité au service et fournir aux nouveaux arrivants l'information de base sur l'appui documentaire à leur disposition.

### 14 heures. Veille et statistiques

L'après-midi commence par un second tour de veille. **De nouveaux articles sont arrivés sur Muse : il faut à nouveau trier, mettre en forme, publier.** Ensuite, une petite heure est consacrée au traitement d'une demande statistique sur les diplômés dans le secteur de la création. Pour cela, la base de données de la Depp est précieuse. Un point se révèle ardu : comment obtenir la liste des établissements qui proposent le BTS design de produits, mais pas le BTS design de mode ? Un appel à la Depp résout le problème et le tableau de bord demandé peut être mis en forme et envoyé.

### 16 heures. Bibliographies

**La dernière partie de la journée est consacrée aux recherches sur les bibliographies en cours.**

Textes officiels, rapports publics, travaux de recherche, comparaisons internationales, etc. Il s'agit de faire le tour de la question, en ne retenant que le plus fiable et le plus pertinent. Ces sélections devront être finalisées demain, car d'autres attendent leur tour : les bibliothèques scolaires et le doctorat.

**Les thématiques des recherches documentaires qui me sont demandées sont très variées et reflètent la diversité des sujets traités par l'IGÉSR.** Cela va de l'école maternelle à l'enseignement supérieur, de la pédagogie aux finances publiques, des politiques de la lecture aux politiques sportives, sans oublier la santé et sécurité au travail, etc. Pour moi, c'est une des richesses de ce poste !

La porte du centre de documentation se referme, prête à se rouvrir demain pour de nouvelles aventures de veilles et d'informations. »

Une unité gère le parc informatique de l'Inspection générale, administre le réseau physique et wifi, assure la maintenance au quotidien et propose des services facilitant le quotidien des utilisateurs : vidéoconférence, connectivité. L'unité informatique a été particulièrement sollicitée du fait du contexte sanitaire difficile de l'année 2020-2021.

## D. Une méthodologie formalisée et partagée pour une meilleure efficacité

La création de l'IGÉSR a conduit à une réflexion de fond sur les méthodes de travail en capitalisant et enrichissant les acquis méthodologiques des inspections générales constitutives, dans le triple objectif d'améliorer encore la qualité de nos travaux, de favoriser une culture professionnelle commune et de sécuriser les différentes missions confiées à l'IGÉSR. L'élaboration des vademecum évoqués supra et dédiés aux enquêtes à 360° et aux enquêtes administratives est emblématique de cette démarche. De même, le groupe d'étude et de prospective assurance qualité interne (GEP AQI) a été créé pour contribuer à l'atteinte de ces objectifs.



**Laure Vagner-Shaw  
et Régis Rigaud**  
IGÉSR et copilotes du GEP  
assurance qualité interne

### DES TRAVAUX QUI S'INSCRIVENT DANS LE CADRE DE LA MAÎTRISE DE LA QUALITÉ DES PROCESSUS DE L'IGÉSR

“ Le groupe d'étude et de prospective assurance qualité interne (GEP AQI) est composé d'inspecteurs généraux représentant l'expertise de tous les collèges de l'IGÉSR et dont **le travail s'organise de manière collaborative; les copilotes, attentifs à un fonctionnement horizontal et participatif**, attachent une forte importance à cette représentativité afin de garantir la pertinence des documents et processus proposés pour tout type de missions et travaux. Les premiers travaux du GEP AQI ont abouti à la conception d'un guide numérique interactif adoptant une entrée par phases et étapes d'une mission, qui constituent autant de jalons pour les membres, les référents et les pilotes. Chacune des pages numériques constitue ainsi une fiche descriptive de l'étape choisie comportant des rubriques récurrentes : « Titre », « Objectifs », « Points de vigilance », « Acteurs concernés » et « Actions ». Un visuel identique pour toutes les fiches permet au lecteur de se repérer immédiatement dans le document. Le format numérique autorise une mise à jour dynamique du guide à tout moment. Chacune des modifications opérées fait l'objet elle-même d'une fiche récapitulative insérée à la fin du document dont le nommage permet d'identifier la version, selon une codification strictement observée. Le groupe d'étude et de prospective assurance qualité interne, en partenariat étroit avec le secrétariat général administratif, s'est aussi intéressé à **la modélisation du processus d'intégration dans le corps des inspecteurs généraux tant pour ce qui concerne la dimension administrative que pour l'entrée dans le métier**. L'objectif était, dans la perspective de la mise au point d'un référentiel de contrôle interne, de garantir à tout inspecteur général nouvel arrivant la mise à disposition des moyens nécessaires à la réalisation de ses missions. Le guide méthodologique des rapports et missions constitue un des outils d'autoévaluation de la qualité de l'activité de l'IGÉSR. L'ensemble des travaux du GEP AQI s'inscrit dans le cadre de la maîtrise de la qualité des processus internes et de production de l'IGÉSR. »



**Magali Clareton et  
Jean-Marie Chesneaux**  
IGÉSR et copilotes  
du GEP numérique

## LES USAGES DU NUMÉRIQUE DANS LES CHAMPS DE LA PÉDAGOGIE, DE LA RECHERCHE, DU PILOTAGE ET DE LA GOUVERNANCE

“ Le groupe d'étude et de prospective numérique est composé d'inspecteurs généraux représentant les collèges, missions et pôle du corps, sur désignation de leurs responsables. Transversal à l'IGÉSR, **il traite des usages du numérique à 360°, dans les champs de la pédagogie, de la recherche, du pilotage et de la gouvernance** (systèmes d'information). En 2020-2021, il s'est saisi de différents thèmes de réflexion, autour en particulier de deux grands axes :

- un axe de veille scientifique et de réflexion prospective autour de la notion de donnée. Suite aux études réalisées, des actions ont été identifiées autour de l'usage des *learning analytics* dans les processus d'apprentissage des élèves et des étudiants;
- un axe de transformation interne de l'IGÉSR, comme organisation apprenante du XXI<sup>e</sup> siècle, autour des usages collaboratifs de l'IGÉSR.

Les travaux sur les usages et les besoins collaboratifs de l'IGÉSR ont permis **une analyse des pratiques actuelles et des attentes, prenant en compte la nature des activités, des modalités de travail et de l'organisation**. Les particularités du fonctionnement d'inspecteurs, dont le travail est à la fois nomade et nécessairement collectif, ont conduit à porter une solution intégrée permettant de combiner le travail sur des documents collaboratifs et un usage intégré et avancé des réunions à distance. Le GEP numérique a accompagné, et **accompagne la conduite de ce changement qui doit, à partir des contraintes d'une situation de crise, créer de nouvelles possibilités d'échanges, internes ou externes.** »

### LES RAPPORTS DE L'IGÉSR SUR CES QUESTIONS

#### Guides et vademecum internes :

- **Rédaction des rapports. Vademecum à l'usage des inspecteurs généraux**, rapport IGÉSR n° 2020-121, septembre 2020
- **Missions et rapports. Guide méthodologique**, rapport IGÉSR n° 2020-122, septembre 2020

---

- **Les enquêtes à 360°. Vademecum à l'usage des inspecteurs généraux**, rapport IGÉSR n° 2020-143, octobre 2020

---

- **Missions et rapports. Mise à jour du guide méthodologique**, rapport IGÉSR n° 2021-001, janvier 2021

---

- **Les enquêtes administratives susceptibles de suites disciplinaires. Vademecum à l'usage des inspecteurs généraux. 4<sup>e</sup> édition**, rapport IGÉSR n° 2021-116, juin 2021

## E. Au service de l'indépendance et de l'impartialité : une nouvelle charte de déontologie élaborée par tous

La charte de déontologie répond à une obligation juridique inscrite dans l'article 9 de l'arrêté du 14 octobre 2019 portant organisation de l'IGÉSR et prévoyant que : « Les inspecteurs généraux exercent leurs fonctions dans le respect de la charte de déontologie et conformément aux guides des procédures et des bonnes pratiques en vigueur à l'IGÉSR ». Un groupe de travail constitué d'inspecteurs généraux volontaires, en présence de la cheffe de l'IGÉSR, s'est réuni successivement au cours de l'année 2020-2021 pour :

- recenser les problématiques de déontologie à traiter dans la charte;
- examiner un projet de charte produit par un groupe de rédaction à partir des chartes existantes. Le projet de charte issu de ces travaux a alors été diffusé à l'ensemble du corps pour observation;
- finaliser le projet de charte amendé compte tenu des observations recueillies.

Les organisations syndicales ont été invitées à cette dernière réunion avant que le texte résultant de ces travaux ne leur soit officiellement présenté, ainsi que prévu par la loi. La charte a également donné lieu à une présentation à l'ensemble du corps. À l'issue de ces concertations, la cheffe de l'IGÉSR a arrêté la charte de déontologie qui a été publiée au Journal officiel le 21 novembre 2021.

Cette charte rappelle avec force les principes d'indépendance, d'impartialité, d'objectivité et de liberté de jugement qui garantissent l'objectivité et la validité du travail des membres de l'IGÉSR, et qui s'appliquent de manière absolue dès lors que l'Inspection générale est saisie. Elle précise que les membres de l'IGÉSR ne peuvent intervenir dans le fonctionnement et les activités d'un service ou d'un établissement que s'ils ont été missionnés à cet effet.

Elle réaffirme l'attachement au caractère collectif des travaux de l'IGÉSR et explicite les modalités de résolution des conflits en cas de divergence au sein d'une mission, et rappelle la solidarité des rédacteurs d'un rapport. En cas de prise de parole en public dans le cadre de ses fonctions, la charte rappelle que l'inspecteur général exprime des positions loyales à l'institution. Elle souligne le caractère confidentiel des informations recueillies par les inspecteurs généraux dans le cadre de leurs missions et rappelle qu'ils ne peuvent rendre publics leurs travaux sans l'accord du commanditaire, sauf dans les cas où la loi le leur impose.

Elle insiste sur le fait que, dans la vie privée comme dans le cadre des missions, les membres de l'IGÉSR doivent faire preuve d'une particulière prudence afin d'éviter tout comportement ou tout agissement susceptible de porter atteinte à l'honneur et à la réputation de l'Inspection générale. Ils se doivent d'être irréprochables dans le respect des lois et règlements. Lors des auditions en particulier, ils doivent adopter un comportement pondéré, courtois, sans agressivité ni complaisance vis-à-vis de la personne entendue, et le conserver, quelles que soient les circonstances.

Les membres de l'IGÉSR ne doivent rien accepter ou solliciter qui puisse jeter un doute sur leur indépendance, leur impartialité ou leur probité. Les membres de l'IGÉSR veillent à prévenir ou à faire cesser immédiatement les situations de conflit d'intérêts dans lesquelles ils pourraient se trouver ou se trouvent. À ce titre, ils ne peuvent pas participer à une mission portant sur un organisme ou un service au sein duquel ils ont exercé des responsabilités ou avec lequel ils ont noué une relation au cours des trois années précédentes, voire plus si les personnes sont toujours en fonction. Ils ne peuvent pas non plus participer à l'évaluation d'une réforme, d'un programme, d'une organisation ou encore d'un dispositif à l'élaboration desquels il a contribué à un titre ou à un autre.

Cette charte est complétée par une foire aux questions (FAQ) nourrie des situations concrètes auxquelles ont pu être confrontés les membres de l'IGÉSR, qui permet d'illustrer *in concreto* les principes posés. Cette FAQ a vocation à être nourrie continuellement des questions que peuvent se poser les inspecteurs généraux et des situations auxquelles ils peuvent se trouver confrontés. L'ensemble, charte et FAQ, constitue ainsi un outil puissant au service de l'impartialité et de l'indépendance de l'IGÉSR.



---

**Directrice de la publication**

Caroline Pascal

**Coordination**

Miriam Bénac

**Conception graphique  
et suivi éditorial**

MENJS, délégation à la communication  
Bureau de la création graphique  
et de la production multimédia

---

**Photographies**

Pages 11, 19, 49, 81 : Philippe Devernay/  
MENJS

Pages 12, 14, 25, 28, 29, 31, 32, 33, 38,  
39, 40, 43, 51, 52, 58, 62, 72, 92, 105,  
108, 109, 110 : DR

---

**Mise en pages**

Opixido

---

**Impression**

MENJS (250 exemplaires)

---

ISBN 978-2-11-162852-6

ISSN 2824-6101

---

**education.gouv.fr**

---

**Site de l'IGÉSR :**  
1, rue Descartes  
75 005 Paris