

Projet de Circulaire relative à l'organisation et à la gouvernance des académies

Le décret n° 2011-... du 2011 définit les conditions de mise en œuvre, à compter du 1^{er} janvier 2012, d'une nouvelle organisation des académies dont la finalité est de renforcer l'efficacité de la politique éducative.

Adaptée aux exigences propres du service public de l'éducation nationale, qui justifient son positionnement spécifique au sein de l'organisation générale des services, la réforme de l'organisation des académies est en phase avec le mouvement général de déconcentration et de renforcement de la cohérence de l'action territoriale de l'Etat.

Elle s'accompagne de la mise en place d'une « nouvelle gouvernance » au sein de l'éducation nationale, afin d'être mieux à même d'atteindre, dans la diversité des territoires, le but partagé de la réussite de chaque élève.

L'enjeu est d'instaurer un mode de fonctionnement dont l'objectif final est d'aider celles et ceux qui assurent le service public de l'éducation (les enseignants et l'ensemble des équipes éducatives, techniques et administratives ainsi que les personnels d'encadrement) à mieux remplir leurs missions, en lien avec leur environnement. Il s'agit surtout d'adapter l'exercice de ces missions à cette exigence de réussite, de réduction des situations d'échec, de promotion de toutes les excellences et d'amélioration de l'égalité des chances.

Deux principes fondent la nouvelle gouvernance : un principe de subsidiarité reposant sur la confiance accordée aux acteurs de terrain et, son corollaire, un principe de responsabilisation concernant tous les personnels aux différents échelons du système éducatif (l'académie, le département, les circonscriptions du premier degré ou les établissements).

La présente circulaire a pour objet de définir les orientations ministérielles communes qui devront être respectées dans la mise en œuvre de cette réforme structurée autour des axes suivants :

- la clarification de la ligne hiérarchique,
- l'interaction avec les équipes sur le terrain,
- l'adaptabilité des structures aux spécificités locales.

*

UNE LIGNE HIERARCHIQUE CLARIFIEE POUR UNE NOUVELLE GOUVERNANCE DES ACADEMIES

La réforme de l'organisation académique met en place une ligne hiérarchique claire fondée sur les trois niveaux suivants, du ministre au personnel enseignant, d'éducation, administratifs ou technique :

- le recteur devient la seule autorité compétente et reçoit l'ensemble des délégations du ministre ;
- à son tour, il délègue aux DA-SEN (ex IA-DSDEN) la conduite de la politique éducative globale pour le département dans lequel ils sont nommés, dans le cadre des orientations définies à l'échelon rectoral sur la base des travaux de l'équipe de direction constituée autour du recteur. Les DA-SEN deviennent, avec le secrétaire général de l'académie (SGA), les adjoints du recteur ;
- cette chaîne de responsabilités se prolonge naturellement jusqu'aux chefs d'établissements et aux IEN de circonscription qui encadrent les directeurs d'école.

A chaque niveau, s'appliquent les mêmes principes :

- l'exercice d'une responsabilité globale de management, traitant à la fois les dimensions de pédagogie, de gestion, d'organisation et d'animation du fonctionnement de la structure ;
- le développement du travail en équipe pour définir le projet le mieux adapté dans le cadre des orientations nationales (projet académique, projets d'établissement, d'école, de réseaux associant des écoles et établissements ou d'école du socle commun) ;
- la contractualisation sur la base de ce projet et la responsabilisation de tous les acteurs sur les objectifs du contrat.

Ces principes prévalent également pour la gouvernance des académies monodépartementales de Paris et d'outre-mer, auxquelles la réforme s'applique en tenant compte des spécificités de leur organisation.

Il en résulte que :

— le niveau académique est le niveau de pilotage de droit commun de la mission relative au contenu et à l'organisation de l'action éducatrice au sein de l'académie, ainsi que pour la gestion des personnels et des établissements qui y concourent, sur le territoire ;

— le niveau départemental est celui de la mise en œuvre de la stratégie académique définie par l'équipe de direction de l'académie, au plus près des usagers.

✦ L’AFFIRMATION DE L’UNITÉ DE L’ACTION ÉDUCATRICE SOUS L’AUTORITÉ DU RECTEUR

Les missions relatives au contenu et à l'organisation de l'action éducatrice, ainsi que la gestion des personnels et des établissements qui y concourent relèvent désormais entièrement de la compétence du recteur. A ce titre, il est responsable de la mise en œuvre de la politique éducative nationale dans l'académie. Il lui revient de définir, collégalement avec l'ensemble de l'équipe de direction qu'il a constituée, la stratégie académique de mise en œuvre de cette politique.

Sa mission de pilotage le conduit à fixer des orientations générales et à animer et coordonner l'action des DA-SEN et du SGA, lequel conserve sa compétence générale d'administration de l'académie prévue à l'article R. 222-19-2 du code de l'éducation.

✦ L’ÉCHELON DÉPARTEMENTAL, CADRE DE DROIT COMMUN DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE ACADÉMIQUE

La délégation dont disposent les DA-SEN en application de l'article R. 222-19-3 du code de l'éducation leur permet de signer toutes décisions au nom du recteur qu'ils représentent (cf. **ANNEXE 1 en cours d'élaboration**).

Elle porte sur l'ensemble des actes relatifs à la mise en œuvre, notamment dans un cadre contractuel, de la politique éducative relative aux enseignements primaires et secondaires, ainsi qu'aux établissements qui les dispensent et aux personnels qui y sont affectés, pris par les services placés sous leur autorité. Dans ce cadre, les DA-SEN conduisent le dialogue social et président le comité technique départemental.

Dans l'exercice de cette délégation, qui peut varier compte tenu de l'organisation fonctionnelle et territoriale arrêtée par le recteur en application de l'article R.* 222-19, le DA-SEN dispose des services suivants :

- ceux placés directement sous son autorité (les services départementaux de l'éducation nationale) ;
- ceux qui seront placés sous son autorité fonctionnelle pour les missions relevant de sa compétence (services mutualisateurs ou interdépartementaux, cf. **ANNEXE 2 en cours d'élaboration**).

Le DA-SEN continue, par ailleurs, de pouvoir déléguer sa signature au DA-SEN adjoint, à l'administrateur de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche chargé des fonctions de secrétaire général du service départemental de l'éducation ou au chef des services administratifs de ce service.

Il est souligné que, dans le cadre défini par la loi organique n° 2001-692 du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances, la réforme de l'organisation académique est sans incidence sur la programmation et la gestion des crédits dans les académies qui reposent sur le dialogue de gestion, en cours de rénovation, ni même sur la qualité d'ordonnateur secondaire délégué des DA-SEN (cf. **ANNEXE 3 en cours d'élaboration**).

✦ L’ÉQUIPE DE DIRECTION DE L’ACADÉMIE, STRUCTURE DE PILOTAGE

La déclinaison académique de la politique nationale, qui prend en compte le contexte spécifique de l'académie, s'effectue selon les axes stratégiques arrêtés par le recteur sur la base des travaux de l'équipe de direction définie à l'article R. 222-19-1 nouveau du code de l'éducation.

Le recteur est désormais assisté par des adjoints qui contribuent à la définition des orientations et priorités du projet académique et du schéma d'organisation et de mutualisation des services et en animent la mise en œuvre.

En outre, l'équipe de direction, dont la composition peut être élargie par le recteur, est partie prenante dans l'administration générale de l'académie et la gestion de ses ressources.

✚ LE SERVICE ACADÉMIQUE DE L'INSPECTION : L'EXPERTISE, LE CONSEIL ET L'ACCOMPAGNEMENT

Un service académique de l'inspection, placé sous l'autorité du recteur, rassemble l'ensemble des personnels d'inspection, 1^{er} et 2nd degrés, qui exercent une fonction d'expertise. Ce faisant, ils assurent le conseil et l'accompagnement nécessaires à la conception et à la bonne application de la stratégie académique.

Le recteur désigne le responsable de ce service dont les membres assurent un accompagnement pédagogique des équipes des établissements et écoles dans la mise en œuvre des réformes. Ils procèdent à l'évaluation collective des établissements et écoles, ainsi que des enseignements, en lien avec le processus de contractualisation.

En tant qu'experts, ils contribuent à la formation didactique et pédagogique des enseignants, à leur suivi et accompagnement ainsi qu'à leur évaluation, en collaboration avec les chefs d'établissements scolaires.

✚ L'INTERACTION AVEC LES EQUIPES DE TERRAIN

La nouvelle gouvernance fait évoluer le mode opératoire des relations entre les différents niveaux du système éducatif, jusqu'aux équipes de terrain.

A cet égard, le contrat apparaît comme l'outil adéquat pour formaliser un engagement réciproque sur la base d'objectifs co-construits. En ce sens, il matérialise l'adhésion de chacun des niveaux et fixe le cap de l'action. Par ailleurs, il garantit la continuité, la cohérence et la transparence de l'action publique en matière éducative.

Enfin, il permet d'apporter une réponse adaptée aux besoins des acteurs de terrain et d'apprécier la performance de chacun des niveaux et l'efficacité de l'utilisation des moyens engagés pour le service public dans l'académie.

Le contrat passé entre le ministre et le recteur s'appuie sur un dialogue stratégique et de gestion renouvelé et concrétise un accord sur des objectifs qui traduisent, à l'échelon territorial et compte tenu du contexte de chaque académie, les orientations et les finalités de la politique éducative nationale.

Les DA-SEN sont les opérateurs du dialogue de gestion avec les circonscriptions du premier degré et, avec les établissements scolaires. A ce titre, selon des modalités arrêtées avec les recteurs, ils sont chargés d'instruire le dialogue précontractuel avec les chefs d'établissements et de mener celui avec les IEN de circonscription. Ils sont signataires des contrats d'objectifs et sont chargés d'en évaluer les effets sur le fonctionnement et la performance des établissements. En tant que de besoin, ils sollicitent l'expertise du service académique de l'inspection.

✚ UNE ORGANISATION MODULABLE DES SERVICES DE L'ACADÉMIE

Y compris dans les académies de Paris et d'outre-mer, le recteur arrête l'organisation fonctionnelle et territoriale des services dans les conditions définies à l'article R.* 222-19 du code de l'éducation, en fonction des caractéristiques et spécificités de l'académie et dans le respect d'un cadrage national (Cf. [ANNEXE 2 en cours d'élaboration](#)).

Dans ce nouveau cadre, les services de l'académie, à tout échelon et quelle que soit leur organisation, contribuent à rendre opératoire la stratégie académique sous l'autorité du SGA, ou d'un DA-SEN clairement désigné.

Les fonctions de gestion ou de soutien ainsi assurées visent l'objectif commun d'améliorer la qualité du service rendu à l'utilisateur et la performance globale de l'académie.

*

La nouvelle organisation de l'académie porte en elle les fondements d'une gouvernance renouvelée dans laquelle chacun des membres des corps d'encadrement verra ses responsabilités clarifiées au sein d'un cadre juridique sécurisé.

C'est par une responsabilisation accrue de tous les acteurs, mobilisés dans un projet collectif structuré autour d'objectifs partagés au service de la réussite des élèves, que le service public d'éducation gagnera collectivement en efficacité, dans un contexte de fortes évolutions économiques, sociales et sociétales qui renforcent les attentes à son égard.

Pour rendre possible une telle évolution, il convient, en particulier :

- de conduire avec chacun des corps d'encadrement un dialogue renforcé – déjà amorcé - sur l'évolution de ses missions, afin qu'il retrouve des responsabilités claires et orientées dans le sens de l'effort collectif ;
- de mettre en place des actions de communication au sein, comme en dehors, du service public de l'éducation, ainsi que des actions de formation et d'accompagnement visant à faire partager les enjeux et à susciter les projets collectifs.

Le succès de cette réforme requiert votre implication personnelle et l'engagement total de votre équipe. Il passe par une large adhésion des acteurs académiques qui bénéficieront d'un plan d'accompagnement auquel les équipes du ministère sont prêtes à contribuer.