

"À côté du projet pédagogique se met en place un projet territorial" (Denis Rolland, Normandie)

"La fusion des académies doit d'abord être un projet pédagogique, puis territorial et le projet d'organisation des services doit intervenir en soutien", analyse pour AEF info le recteur de la région académique Normandie, Denis Rolland. Interrogé fin septembre 2018, il détaille l'organisation choisie pour tendre vers une fusion des académies de Caen et de Rouen avec notamment la création d'une direction normande de la pédagogie et le lancement d'une "large" consultation en ligne. La Normandie dispose déjà d'un service de l'enseignement supérieur commun ou encore d'une Dafpic interacadémique.



Denis Rolland, recteur de la région académique Normandie et recteur des académies de Caen et de Rouen DR

AEF info : Les académies de Caen et de Rouen sont dans une perspective de fusion, comment s'organise ce mouvement ?

Denis Rolland : Il était déjà beaucoup question de fusion en Normandie en 2015, avant même le décret de création des régions académiques [entré en vigueur le 1er janvier 2016, [lire sur AEF info](#)] ! Les deux premières concrétisations ont été un service de l'enseignement supérieur unique aux deux académies et mono-site, à Rouen, et une Dafpic interacadémique bi-site, la seule de ce type en France encore aujourd'hui.

En 2016-2017, nous avons travaillé la convergence pédagogique dans beaucoup de domaines. Je ne donnerai ici que trois exemples. Nous avons à Caen une délégation au numérique éducatif très experte, avec une lettre de mission régionale, en lien de partenariat très fort avec les équipes et les collectivités et qui est en train d'accompagner une transition numérique accélérée des établissements scolaires en Normandie.

Les dispositifs d'éducation artistique et culturelle ont été mobilisés avec un souci de convergence profonde

des programmes et de fusion de dispositifs. Ainsi, les très nombreuses galeries d'art en établissement scolaire ont évolué vers un fonctionnement commun "De Visu". De même, il y a eu une mobilisation commune à Caen et Rouen sur les relations internationales : modestement internationalisées, les deux académies sollicitaient très peu Erasmus +.

"En travaillant ensemble, les deux académies normandes mobilisent plus d'expertise et peuvent aller plus loin au bénéfice des élèves"

Aujourd'hui, nous avons 70 établissements du second degré mobilisés, et une contribution de 2,5 M€ de fonds européens avec notamment le plus important consortium européen de lycées professionnels. La Normandie, qui reçoit cet automne la finale nationale des Olympiades des métiers, a aussi accueilli le congrès mondial de la Mission laïque, à Deauville. Ce ne sont que quelques exemples montrant que les deux académies normandes, travaillant ensemble, mobilisent plus d'expertise et peuvent aller plus loin au bénéfice des élèves.

Alors qu'un nouveau projet académique était prêt à Caen, nous avons choisi d'attendre, et jouer la concordance de phase avec l'académie de Rouen. Une feuille de route, très simple, a été publiée au premier semestre 2017. Fin 2017, lorsque décision a été prise par les ministres de nommer un seul recteur pour les deux académies, nous avions déjà travaillé la gouvernance interacadémique lors d'un séminaire. Au moment de ma nomination comme recteur de Caen et de Rouen, nous avons très rapidement mis en place une direction commune : un unique comité de direction normand fonctionne depuis décembre 2017, sur l'initiative d'ailleurs des inspecteurs d'académie-Dasen pour simplifier, cesser d'additionner comités de direction et Corea. Et je n'ai qu'un seul cabinet, commun, normand, depuis janvier 2018.

AEF info : Aujourd'hui, quelle est la méthode retenue pour conduire la transformation organisationnelle ?

Denis Rolland : Depuis l'automne 2017 et l'annonce de l'"expérimentation normande", nous avons mené un dialogue social régulier avec les organisations représentant les personnels, avec un rendez-vous organisé en moyenne tous les deux mois pour faire le point et échanger sur les évolutions en cours. Et nous communiquons régulièrement en interne, comme la semaine dernière avec l'ensemble des personnels académiques, rectorat et DSDEN.

Le principe des réflexions et des évolutions est de travailler la proximité avec les équipes et les établissements et l'équilibre des deux sites, Caen et Rouen, pour trouver dans la confiance non seulement des modalités d'organisation fonctionnelle mais aussi des plus-values pour les élèves et les équipes. Afin de donner le signal permanent que le travail commun Caen-Rouen doit d'abord être pédagogique, nous avons organisé deux premiers séminaires "Normandie apprenante", avec le soutien du CRI de François Taddei, pour affirmer également l'enjeu déterminant des projets des équipes.

"La dynamique régionale nouvelle doit reposer sur trois piliers : pédagogique, territorial, et organisation des services."

Parallèlement, un conseil pédagogique normand a été créé en janvier 2018 : pour accompagner et dynamiser les projets pédagogiques à l'échelle normande (composé de l'ensemble du comité de direction, des doyens des inspecteurs, des conseillers techniques et de représentants des chefs d'établissement...). Membres de la gouvernance, les inspecteurs d'académie-Dasen sont parties prenantes de toutes les décisions, auxquelles les doyens des corps d'inspection et les conseillers techniques, notamment,

apportent leur expertise. Sont aussi mobilisés les chefs d'établissement, relais primordiaux d'une dynamique pédagogique.

AEF info : La fusion peut-elle vraiment donner lieu à une meilleure articulation entre l'organisation académique et les réalités du terrain ?

Denis Rolland : La dynamique régionale nouvelle doit reposer sur trois piliers : pédagogique, territorial, et organisation des services. La fusion des académies doit d'abord être un projet pédagogique, puis territorial et le projet d'organisation des services doit intervenir en soutien. Cette dynamique doit d'abord venir du terrain. Nous avons beaucoup de choses qui se font bien en Normandie, mais beaucoup aussi ne sont pas suffisamment éclairées, mutualisées ou accompagnées. Il s'agit donc de partir des expériences et expérimentations enseignantes pour partager, y compris ce qui ne fonctionne pas. L'enjeu est d'encre mieux s'approcher des territoires. Cela suppose d'organiser les services de la future académie "de Normandie" avec un objectif de proximité et de meilleure efficacité pédagogique.

En janvier dernier, nous avons commencé les travaux d'analyse de la convergence des services, en réunissant les personnels. Les services ont travaillé par binômes et, fin mars, accompagné alors par le cabinet de conseil Eurogroup, chefs de division et de bureau ont présenté un premier état de la réflexion. Le 18 septembre, ce travail initial, qui a mobilisé l'intégralité des services, a abouti à un diagnostic partagé et à la présentation de certaines propositions d'évolution. Nous avons aussi lancé parallèlement des chantiers communs avec, par exemple, une mission sur les internats du second degré, lieux de réussite, qui se traduit par des projets innovants aussi bien dans des collèges que dans des lycées, en concordance de phase avec la réflexion ministérielle en cours sur ce sujet (1).

"Nous ne nous empêcherons pas de réfléchir aux meilleurs niveaux d'adéquation entre les interventions de l'Éducation nationale et les niveaux territoriaux."

Nous avons réuni tous les inspecteurs du second degré des deux académies en un grand séminaire fortement accompagné par l'Igen en mars, et réuni le groupe Blanchet à l'échelle régionale en juin. Pour limiter les déplacements mais multiplier les échanges, nous sommes en train de nous doter d'outils de visioconférence, individuels et collectifs, multiples et performants.

AEF info : Quelles sont maintenant les prochaines étapes ?

Denis Rolland : Pour cette rentrée, le conseil pédagogique prend un second souffle : est créée une direction normande de la pédagogie, sorte de chef d'orchestre des innovations et repère des évolutions indispensables, de la valeur ajoutée pour les élèves et les territoires de la fusion de la fusion programmée. Nous venons de lancer en septembre une grande consultation en ligne, jusqu'au 10 décembre, ouverte à tous, pour construire ensemble le projet académique normand avec aujourd'hui celui des deux académies conjuguées, et demain de l'académie fusionnée. Une restitution aura lieu les 24 et 25 janvier 2019 lors des "Normand-e-days", ce 2e grand salon du numérique éducatif en Normandie. Ce sera le signal de départ pour écrire un projet clair, simple et synthétique avec des objectifs concrets à trois ou quatre ans. L'idée est que ce document, fruit de cette grande consultation de l'automne, soit lisible par tous, sans jargon, pour être partagé. Ce projet normand sera mis en œuvre en septembre 2019 dans les deux académies, donc avant la fusion de janvier 2020.

À côté de ce projet pédagogique, se met en place un projet territorial. Il s'agit d'identifier les échelons de déconcentration pertinents sur la base de remontées du terrain, en vue de lancer en 2019 une vraie

consultation avec les partenaires territoriaux. On ne s'empêchera pas de réfléchir aux meilleurs niveaux d'adéquation entre les interventions de l'Éducation nationale et les niveaux territoriaux. En Normandie, les communes ont fait un effort considérable de regroupement dont l'éducation nationale doit tenir compte en adaptant le périmètre de ses circonscriptions.

" Une réflexion doit être menée sur la convergence de notre action avec celle des territoires, pour plus d'efficacité pédagogique et de réactivité "

Une réflexion doit être menée sur la convergence de notre action avec celle des territoires, pour plus d'efficacité pédagogique et de réactivité, et pour simplifier les relations avec les collectivités. Elle est entamée, notamment avec les cinq inspecteurs d'académie-Dasen pour des propositions début 2019. En janvier prochain, signe de nombreuses autres évolutions et convergences et selon un processus déjà nettement commencé, tous les conseillers techniques du recteur seront organisés à l'échelle de la région académique.

AEF info : Concrètement, quelles formes cela peut-il prendre ?

Denis Rolland : C'est à la consultation qui commence d'y répondre ! Mais nos bassins d'éducation ne fonctionnent pas exactement de la même manière dans les académies de Caen et de Rouen, alors que pouvons-nous retenir de meilleur de l'une comme de l'autre ? Comment penser les campus professionnels en partant d'une logique territoriale ? Comment améliorer les dispositifs d'orientation pour une meilleure insertion professionnelle ?

Nous devons opérer une mise en commun de cette réflexion sur l'échelon territorial pour un premier rendez-vous à la rentrée 2019. Plus concrètement encore, pour s'adapter souvent à une démographie faible et emporter tous les élèves vers leur réussite, nous expérimentons des "écoles du socle", dans le Calvados à Deauville où les CM sont scolarisés au même endroit que les collégiens et les lycéens ou à Céaucé-Passais dans l'Orne où écoliers et collégiens partagent les mêmes locaux ; et nous avons également construit avec les collectivités un beau projet dans l'Eure. Il y a aussi l'établissement de Miquelon qui fonctionne ainsi Outre-mer.

L'intérêt est de montrer que les paliers de l'Éducation nationale, de l'école au collège et du collège au lycée peuvent être transformés en un "plan incliné" de la scolarisation et apporter en même temps une réponse au plus près de la réalité d'un territoire. Nous allons faire en sorte que ces expérimentations d'articulation améliorée entre l'Éducation nationale et niveaux de territoires soient un des avènements possibles en Normandie, un des laboratoires de la réussite des élèves et des équipes.