

Note à monsieur le ministre de l'Éducation nationale,  
de la Jeunesse et des Sports

---

## La carrière des corps d'inspection territoriaux

***Note flash***

***Inspecteurs du 2<sup>nd</sup> degré***

**2020-151 – novembre 2020**



## La carrière des corps d'inspection territoriaux

***Note flash***  
***Inspecteurs du second degré***

**Novembre 2020**

**Yves DELÉCLUSE**  
**Valérie LACOR**

Philippe DUCLUZEAU  
Martine GUSTIN-FALL  
Stéphane KESLER  
Xavier SORBE

*Inspecteurs généraux de l'éducation,  
du sport et de la recherche*



## SOMMAIRE

<b>Liste des pistes proposées .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Préambule .....</b>	<b>3</b>
1.1. Un contexte de crises : sociale, sanitaire et sécuritaire .....	3
1.2. Un mal-être exprimé par la plupart des inspecteurs .....	4
1.3. De fortes attentes identifiées depuis plusieurs années .....	4
1.4. Le besoin d'être entendu et de dialoguer .....	5
1.5. La perspective du corps unique fait débat .....	6
<b>2. La carrière des corps d'inspections : quelles orientations pour le métier ?.....</b>	<b>6</b>
2.1. Attractivité du métier d'inspecteur : un besoin de lisibilité et de mise en cohérence .....	6
2.1.1. <i>Le référentiel des missions .....</i>	7
2.1.2. <i>L'organisation des missions par les inspecteurs.....</i>	8
2.1.3. <i>Le schéma de gouvernance pédagogique .....</i>	9
2.1.4. <i>La territorialisation des inspecteurs .....</i>	10
2.2. Formation initiale et continue des inspecteurs : un besoin de formations professionnalisantes .....	11
2.2.1. <i>Le repérage du vivier.....</i>	11
2.2.2. <i>Entrée dans le métier .....</i>	12
2.2.3. <i>L'enrichissement des compétences professionnelles .....</i>	12
2.3. Valorisation des missions des inspecteurs : un besoin de reconnaissance institutionnelle....	13
2.3.1. <i>Lettre de mission .....</i>	13
2.3.2. <i>Évaluation .....</i>	13
2.3.3. <i>Rémunération .....</i>	14
2.4. Parcours professionnel des inspecteurs: un besoin de diversification des possibilités d'évolution .....	15
2.4.1. <i>Les emplois fonctionnels .....</i>	15
2.4.2. <i>La mobilité géographique .....</i>	16
2.4.3. <i>Les parcours de carrière sans mobilité géographique.....</i>	17
<b>Annexe 1 : lettre de cadrage (mise à jour septembre 2020).....</b>	<b>19</b>
<b>Annexe 2 : liste des documents consultés par la mission.....</b>	<b>26</b>



## **LISTE DES PISTES PROPOSÉES**

*La numérotation des pistes n'est pas une hiérarchie mais l'ordre dans lequel elles apparaissent dans le corps du texte de la note (N.N.N renvoie au numéro de paragraphe). La liste reprend uniquement les libellés des propositions.*

### **2.1.1**

- 1. Réécrire le référentiel des missions des inspecteurs**
- 2. Actualiser le programme de travail académique (PTA)**
- 3. Formaliser, en référence au PTA, des bilans d'activité annuels ou pluriannuels**
- 4. Mettre les missions « transversales » en lien avec des objets identifiés dans le projet académique**

### **2.1.2**

- 5. Installer l'inspecteur comme responsable d'une équipe pédagogique et institutionnaliser la fonction de conseiller pédagogique du 2<sup>nd</sup> degré**
- 6. Constituer des groupes d'experts au niveau académique ou au niveau des grandes régions**
- 7. Favoriser les échanges de pratique et l'approche pluricatégorielle**

### **2.1.3**

- 8. Mieux définir la place de l'inspection pédagogique dans l'organigramme académique au sein d'un véritable « service pédagogique »**
- 9. Réaffirmer le magistère pédagogique des inspecteurs**

### **2.1.4**

- 10. Développer la coopération entre inspecteurs et IA-DASEN**
- 11. Institutionnaliser l'action des inspecteurs dans le pilotage pédagogique des territoires**
- 12. Responsabiliser les inspecteurs sur les territoires**

### **2.2.1**

- 13. Modifier le discours institutionnel sur les inspecteurs**
- 14. Promouvoir le métier d'inspecteur par des moyens de communication**
- 15. Diffuser une fiche de fonction**
- 16. Mettre en place des MPE académiques**
- 17. Mieux encadrer le repérage des faisant-fonction et chargés de mission**
- 18. Impliquer les doyens et certains membres du collège des inspecteurs dans la préparation aux concours de recrutement de personnels d'encadrement**

### **2.2.2**

- 19. Inscrire l'obligation de formation continuée dans le plan de travail annuel des inspecteurs**
- 20. Concevoir des plans de formation compatibles avec l'organisation du travail des inspecteurs**
- 21. Impliquer les inspecteurs dans la conception du plan de formation**
- 22. Institutionnaliser le tutorat**
- 23. Concevoir une formation articulée avec l'évaluation et le suivi de carrière**

### **2.2.3**

- 24. Construire un portefeuille de compétences permettant d'assurer l'ensemble des missions**
- 25. Créer un « i-prof des inspecteurs territoriaux »**

### **2.3.1**

- 26. Institutionnaliser les lettres de mission individuelles**
- 27. Développer les lettres de mission collectives**

### **2.3.2**

- 28. Systématiser le rapport d'activité individuel**
- 29. Formaliser des rapports d'activités collectifs**
- 30. Évaluer l'exercice des responsabilités**
- 31. Formaliser des entretiens de carrière**
- 32. Organiser une fréquence des entretiens individuels**
- 33. Nommer un évaluateur en appui au recteur**
- 34. Développer les entretiens collectifs**

### **2.3.3**

- 35. Faire évoluer le régime indemnitaire des inspecteurs**
- 36. Revoir les positionnements de certaines fonctions**
- 37. Revaloriser l'échelon sommital de la grille indiciaire des inspecteurs**

### **2.4.1**

- 38. Mieux informer sur les procédures de recrutement**
- 39. Encourager les IEN ET-EG à postuler sur des postes à responsabilité en rectorat ou DSDEN**
- 40. Adapter l'attribution des emplois fonctionnels aux caractéristiques de l'académie**

### **2.4.2**

- 41. Mieux accompagner les mobilités géographiques**
- 42. Interroger l'articulation entre le recrutement par voie de concours et le recrutement par voie de détachement**
- 43. Faire évoluer l'obligation « affichée » de mobilité géographique pour accéder à des emplois de responsabilité**

### **2.4.3**

- 44. Communiquer sur les conditions de recrutement à l'IGÉSR**
- 45. Créer des passerelles entre les fonctions d'inspection, de direction et d'administration**
- 46. Développer la mobilité interministérielle et les possibilités au sein des collectivités territoriales**

La mission portant sur « **la carrière des inspecteurs territoriaux** » était inscrite au programme de travail annuel 2019-2020<sup>1</sup> de l’inspection générale de l’éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR). Sollicitée par le cabinet et deux directions (DGESCO<sup>2</sup> et DGRH<sup>3</sup>) du ministère de l’éducation nationale, de la jeunesse et des sports (MENJS), la mission s’inscrivait dans la suite de nombreux travaux qui avaient été conduits par l’inspection générale et d’autres organismes au cours des dix dernières années<sup>4</sup>.

L’intitulé de la mission formulait plusieurs questions :

- **quelle prise en compte des emplois de conseiller de recteur ?**
- **quel suivi de carrière ?**
- **quelles orientations pour le métier ?**
- **quelle place dans le schéma de gouvernance ?**

Interrompus en mars 2020 par les conséquences de 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 »<sup>5</sup>. Au regard de ce contexte, les représentants du cabinet du MENJS en concertation avec la cheffe de l’IGÉSR<sup>6</sup> ont émis le souhait d’être destinataires d’une note concernant les corps d’inspection du second degré<sup>7</sup> dans laquelle seraient présentées quelques évolutions qui pourraient être intégrées dans la conduite du dialogue social<sup>8</sup> dont le ministre a fait une priorité.

## 1. Préambule

Avant d’exposer les principales pistes d’évolution identifiées, il est nécessaire de rappeler les éléments de contexte et de débat qui agissent sur la problématique dont la mission a été saisie.

### 1.1. Un contexte de crises : sociale, sanitaire et sécuritaire

Les inspecteurs qui sont en charge du suivi de l’action pédagogique et éducative conduite dans les établissements scolaires sont en contact quotidien avec les réalités du terrain. À ce titre, ils sont « en première ligne » pour observer les mouvements qui agissent sur le fonctionnement des structures et des équipes auxquelles ils s’adressent. Ils mesurent les impacts qui peuvent agir sur leur propre exercice professionnel.

Si les tensions sociales, qui se sont manifestées à la fin de l’année 2018 dans le mouvement des « gilets jaunes » puis dans la grève des transports à l’automne 2019, ont pu localement perturber l’exercice des missions des personnels en charge de l’encadrement de l’action scolaire, c’est principalement la réforme du lycée qui, au cours de la même période, a confronté les corps d’inspection à un mouvement de contestation au sein des établissements. Chargés de présenter, d’expliquer et de mettre en œuvre les principes de la réforme tant dans les voies générale et technologique que dans la voie professionnelle, ils ont affronté aux côtés des chefs d’établissement des situations de blocage (par ex. opposition à la passation des épreuves du nouveau contrôle continu) ou de rétention d’information (par ex. remontée des notes du baccalauréat) qui les ont parfois opposés aux enseignants de leurs disciplines. C’est au prix d’un intense travail d’information, de formation et de dialogue qu’ils ont contribué à la gestion d’une crise qui a perturbé de nombreux établissements<sup>9</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.education.gouv.fr/bo/19/Hebdo33/MENI1900311Y.htm>

<sup>2</sup> Direction générale de l’enseignement scolaire.

<sup>3</sup> Direction générale des ressources humaines.

<sup>4</sup> Dans le cadre d’un travail préparatoire, l’équipe de la mission a réalisé plusieurs fiches de lecture sur des rapports écrits entre 2011 et 2020, annexe 2.

<sup>5</sup> Annexe 1.

<sup>6</sup> Échange en date du 3 septembre 2020.

<sup>7</sup> IA-IPR (inspecteur d’académie-inspecteur pédagogique régional) et IEN ET-EG (inspecteur de l’éducation nationale enseignement technique-enseignement général).

<sup>8</sup> Grenelle de l’éducation et agenda social.

<sup>9</sup> Cette implication se poursuit dans le cadre de la mise en place du nouveau protocole des lycées et du développement de l’enseignement hybride.

La crise sanitaire qui s'est déclenchée à partir du mois de février 2020, a bousculé l'ensemble du système scolaire. Le caractère inédit du confinement a conduit les corps d'inspection du second degré sollicités pour accompagner la mise en place de la « continuité pédagogique », à devoir faire preuve d'une immédiate réactivité. Ils ont guidé l'expertise disciplinaire, participé à l'élaboration et à la validation d'un grand nombre de ressources visant à garantir la qualité des démarches pédagogiques. Parfois sur-sollicités voire surexposés, ils ont intégré cette nouvelle mission prioritaire dans une organisation de travail réinterrogée par la forte augmentation de l'intervention en format « à distance ».

L'assassinat du professeur du collège de Conflans-Sainte-Honorine<sup>10</sup> a ébranlé toute la communauté scolaire. Tout en remettant au premier plan les impératifs de sécurité mis en place notamment à la suite des attentats de 2015, la résonance de ce tragique évènement a fait émerger les inquiétudes et les doutes d'un corps enseignant se disant démunis pour conduire un nécessaire travail d'enseignement moral et civique<sup>11</sup>. Bien que définie d'un point de vue réglementaire et organisée sur le plan institutionnel, l'action éducative qui porte les valeurs de la République doit bénéficier à nouveau d'un effort de formation et d'accompagnement encadré par les corps d'inspection. Si la légitimité pédagogique de leur discours place les inspecteurs au premier plan pour s'adresser aux équipes, leur responsabilité est aussi engagée dans la prévention et la gestion des incidents en milieu scolaire.

## 1.2. Un mal-être exprimé par la plupart des inspecteurs

C'est en premier lieu en termes de manque de reconnaissance que s'exprime le mal-être des inspecteurs. Issus de parcours de formation exigeants, titulaires de diplômes témoignant souvent d'un haut niveau de qualification<sup>12</sup> et lauréats de concours sélectifs, les inspecteurs pédagogiques du second degré ont le sentiment de ne pas être reconnus et considérés à leur juste valeur. Alors qu'ils se sont engagés de manière volontaire dans un métier d'encadrement pour porter l'exigence pédagogique placée au cœur du système éducatif, leur évolution statutaire est porteuse de peu d'avantages voire souffre de déconsidération s'ils prennent en compte les revalorisations dont profitent le corps enseignant, dont ils sont majoritairement issus et dont ils assurent le suivi (PPCR<sup>13</sup>), et le corps des personnels de direction avec lequel ils collaborent et partagent des responsabilités.

En second lieu, les inspecteurs font état d'une dégradation sensible de leur situation de travail. S'ils comprennent et adhèrent aux commandes institutionnelles qui visent à améliorer les performances de l'École, ils soulignent la multiplication des missions qui leur sont confiées, qu'elles relèvent d'une vision traditionnelle de leur action (par ex. l'évaluation des acquis des élèves) ou de sollicitations académiques et nationales en relation avec les axes de la politique de réforme conduite par le ministère (par ex. l'évaluation des établissements). Cet empilement d'activités qui ne bénéficie pas ou rarement d'une analyse quantitative et qualitative de leur charge de travail met de nombreux inspecteurs dans l'incapacité de mener de front l'ensemble de leurs missions. Cette difficulté exacerbé les décalages de perception de l'action des corps d'inspection qui semblent faire des choix organisationnels différents pour répondre aux besoins : ancrage territorial pour les IEN ET-EG ; pilotage par les disciplines pour les IA-IPR.

Au final, alors qu'ils estiment faire preuve d'une mobilisation sur tous les fronts, les inspecteurs expriment de fortes inquiétudes sur leur devenir. Ils n'identifient pas, ou trop peu, de perspectives d'évolution satisfaisantes qui pourraient relancer une attractivité pour leur métier qu'ils déclarent en déclin.

## 1.3. De fortes attentes identifiées depuis plusieurs années

L'exercice du métier d'inspecteur a fait l'objet de plusieurs études au cours des dix dernières années.

Certaines études ont analysé l'évolution des missions et leur diversification qui conduit à une dispersion des activités, source du mal-être évoqué dans le précédent paragraphe. L'enquête conduite par G. Fotinos et

---

<sup>10</sup> Assassinat de Samuel Paty, 16 octobre 2020, académie de Versailles.

<sup>11</sup> EMC.

<sup>12</sup> En particulier chez les IA-IPR.

<sup>13</sup> Parcours professionnels, carrières et rémunérations. Protocole qui a pour objectif de mieux reconnaître l'engagement des fonctionnaires (civils et des militaires) en revalorisant leurs grilles indiciaires et en améliorant leurs perspectives de carrière.

JM. Horenstein<sup>14</sup> en 2016 avance que deux tiers des inspecteurs déclarent un moral professionnel « moyen - mauvais », que près d'un quart sont en épuisement professionnel et un sur dix en burnout clinique. 78 % d'entre eux pensent que leurs conditions de travail se sont détériorées.

D'autres études, comme le rapport de l'inspection générale intitulé *Rôle et positionnement des inspecteurs du second degré en académie*<sup>15</sup> ont mis en avant le besoin de redonner régulièrement du sens aux missions des inspecteurs. Les auteurs du rapport proposent des pistes pour mieux les impliquer dans le pilotage du système. Un extrait de leur synthèse résume l'essentiel des attentes exprimées par les corps d'inspection : « *les priorités de réflexion et d'action que les inspections générales proposent sont orientées autour de deux objectifs : redéfinir le sens et les modalités d'intervention des inspecteurs dans les établissements en cherchant un équilibre entre les trois pôles d'activités que sont la discipline ou la spécialité, le pilotage académique et le suivi des établissements ; conforter la place des inspecteurs dans la gouvernance académique tout en structurant et professionnalisant leur travail collectif [...] les évolutions à venir des missions qui leur sont confiées et le besoin d'encadrement pédagogique des établissements nécessitent une réflexion prospective sur l'adaptation du potentiel d'inspection, de conseil et d'accompagnement dont le système éducatif aura besoin dans les prochaines années* ».

L'atteinte de ces objectifs qui visent à assurer une meilleure lisibilité des missions des inspecteurs doit s'accompagner d'une réflexion sur le déroulement des carrières. La conduite d'une évaluation du parcours professionnel qui prendrait en compte l'ensemble de l'engagement et ouvrirait des perspectives d'accès à d'autres emplois pourrait être facteur d'une valorisation qui fait actuellement défaut pour un grand nombre d'inspecteurs.

Ces attentes identifiées sont au cœur de la réflexion de nombreux groupes de travail. À l'IGÉSR, un groupe d'experts émanant du collège EDP<sup>16</sup> a été mis en place. Dans le cadre du Grenelle de l'éducation, un atelier « encadrement » doit réfléchir aux questions d'accès et d'évolution dans les fonctions d'encadrement. Deux groupes de travail de l'agenda social concerneront les corps d'inspection : GT 5<sup>17</sup> et GT 15<sup>18</sup>. L'ensemble de ces instances seront amenées à partager leurs travaux pour garantir la cohérence des propositions qu'ils formuleront.

#### 1.4. Le besoin d'être entendu et de dialoguer

Afin de respecter le délai de réponse à la demande du cabinet, l'équipe engagée sur la présente mission a limité les dimensions du panel sur lequel elle s'est appuyée pour formuler ses propositions d'évolution. Toutefois, les rencontres avec les représentants des principales fonctions d'encadrement (recteurs, secrétaires généraux d'académie<sup>19</sup>, IA-DASEN, IA-IPR, IEN ET-EG-IO) et les entretiens conduits dans deux académies aux caractéristiques très marquées (Créteil et Nancy-Metz) ont permis de faire émerger un diagnostic largement partagé et d'identifier des pistes de travail qui pourraient faire consensus.

Tous les interlocuteurs de la mission ont témoigné leur satisfaction d'être entendus. Si les recteurs, les secrétaires généraux et les IA-DASEN ont souligné l'importance de conforter la lisibilité et l'opérationnalité d'un schéma de gouvernance au service d'une politique nationale déclinée en académie, les représentants des corps d'inspection qui se déclarent ouverts au dialogue ont tenu un discours d'alerte au regard de quelques constats réalisés à la présente rentrée : postes d'inspecteur non pourvus, alourdissement de la charge de travail lié au rattrapage des retards de gestion (PPCR) générés par le confinement et à la mise en œuvre de l'évaluation des établissements, absence de réponse sur la revalorisation de leur rémunération.

En académie<sup>20</sup>, les personnels d'inspection ont témoigné leur attachement à leurs missions « cœur de métier ». Si, en fonction des statuts et de la nature des emplois occupés, ils formulent des points de vue

<sup>14</sup> Georges Fotinos, José-Mario Horenstein, *Le moral des inspecteurs IEN, IA-IPR : qualité de vie au travail et épuisement professionnel*, CASDEN, 2016.

<sup>15</sup> Rapport IGAENR-IGEN n° 2016-070.

<sup>16</sup> Expertise disciplinaire et pédagogique.

<sup>17</sup> Corps d'inspection.

<sup>18</sup> Travail sur l'encadrement.

<sup>19</sup> SGA.

<sup>20</sup> La cheffe de L'IGÉSR a entamé une tournée des académies. Depuis la rentrée 2020, elle a rencontré les collèges des inspecteurs des académies d'Amiens et Besançon, et prochainement ceux de Bordeaux et Poitiers.

divers sur leur positionnement professionnel, la grande majorité exprime une forte inquiétude face au manque d'attractivité de leur métier et fait état d'une solitude dans la gestion de leur déroulement de carrière. Ils sont peu nombreux à être en relation régulière avec la MPES<sup>21</sup> et font rarement appel au service RH<sup>22</sup> de leur académie pour bénéficier d'un accompagnement de proximité afin d'être informés et conseillés sur les perspectives d'évolution au sein de l'institution.

### 1.5. La perspective du corps unique fait débat

La création d'un corps unique d'inspecteurs du second degré (fusion des corps des IA-IPR et des IEN) est évoquée depuis plusieurs années par l'administration centrale. Cette perspective, qui devrait être réfléchie dans le cadre de l'agenda social<sup>23</sup>, ne bénéficie pas d'un discours clair et en capacité de rassurer les personnels concernés. Les avis sont divergents sur les conséquences d'une telle évolution.

Les IA-IPR massivement titulaires de l'agrégation ou de titres universitaires d'un niveau doctorat assimilent cette évolution à un déclassement qu'ils ressentent déjà vis-à-vis de catégories enseignantes qui profitent de valorisations indiciaires et indemnitàires équivalentes ou supérieures à celles dont ils bénéficient (professeurs agrégés ; professeurs en classe préparatoire).

Dans leur majorité, les IEN ET-EG trouvent qu'il serait pertinent de s'interroger sur la fusion des deux corps dans la mesure où les missions sont très proches. Ils ne comprennent pas que l'on maintienne une différence de statut, alors que les corps d'enseignants<sup>24</sup> ont connu parallèlement un alignement indiciaire. Sans en nier la valeur, certains regrettent que l'agrégation continue à structurer fortement le système au risque de maintenir des cloisonnements entre les cadres.

Au-delà de ce ressenti, la possible fusion des deux corps interroge la procédure de recrutement des inspecteurs et le suivi de carrière. Dans un contexte où les académies font appel à un nombre croissant de chargés de mission ou de faisant-fonction, le schéma de recrutement doit prendre en compte les parcours antérieurs et les profils pour maintenir l'attractivité du corps et répondre aux besoins identifiés. Par ailleurs, la réévaluation indiciaire à laquelle les inspecteurs aspirent, pourrait nécessiter la mise en place d'un système de valorisation des missions à travers le classement des inspecteurs en plusieurs catégories qui peut être perçu comme une rupture d'égalité au sein du corps.

## 2. La carrière des corps d'inspections : quelles orientations pour le métier ?

### 2.1. Attractivité du métier d'inspecteur : un besoin de lisibilité et de mise en cohérence

L'attractivité pour le métier d'inspecteur s'est fortement affaiblie<sup>25</sup>, si l'on en juge par le nombre de postes non pourvus ou restés vacants<sup>26</sup>, ainsi que par les démissions de lauréats de concours.

Le métier d'inspecteur a-t-il pour autant perdu de son attrait ? La question du vivier se pose, tout comme celle des compétences requises<sup>27</sup>. Quant aux motifs de démission, ils ne sont pas nécessairement en lien avec une désaffection pour la fonction et les conséquences négatives qu'elle entraînerait : perte salariale, choix de vie personnel, etc. Cependant, la difficulté croissante à recruter des professeurs faisant-fonction d'inspection, ou chargés de mission, conforte une image dégradée du métier d'inspecteur et de ses conditions d'exercice, alors même que, *a priori*, la fonction est respectée, tout comme l'est la parole de l'inspecteur, par les enseignants qui constituent l'essentiel du vivier de recrutement<sup>28</sup>.

---

<sup>21</sup> Mission de la politique de l'encadrement supérieur.

<sup>22</sup> Ressources humaines.

<sup>23</sup> GT 5 qui concerne les corps d'inspection.

<sup>24</sup> Professeur des écoles, professeur certifié, professeur de lycée professionnel.

<sup>25</sup> Cet affaiblissement de l'attractivité peut engendrer une dégradation du fonctionnement de l'inspection.

<sup>26</sup> Pour les IA-IPR, il faut noter la situation de la spécialité EVS (établissements et vie scolaire) qui reste attractive y compris pour des personnels de direction (perspective d'accéder à des emplois d'IA-DASEN). Le nombre de candidats inscrits permet de pourvoir sans difficulté l'ensemble des postes ouverts (20 au concours 2020).

<sup>27</sup> Dans les concours de l'enseignement, ce ne sont pas tant les candidats qui manquent, dans certaines disciplines, que les compétences effectives des candidats présents.

<sup>28</sup> L'équipe de la mission n'a pas interrogé d'enseignants pour vérifier ce ressenti.

Les inspecteurs, qui ont souvent fait le choix du métier par volonté d'avoir un impact sur le système éducatif et son fonctionnement pédagogique ancré dans les disciplines, confirment leur attachement à ce métier lorsqu'ils trouvent du sens aux missions et parviennent à en mesurer les effets, ce qui est compliqué par manque de lisibilité et de mise en cohérence du travail qu'ils ont à organiser, et faute d'un pilotage permettant que ces missions soient mieux explicitées, plus fortement priorisées, et sollicitées dans un cadre institutionnel clair.

### 2.1.1. Le référentiel des missions

Le référentiel des missions des inspecteurs<sup>29</sup> n'est plus en totale adéquation avec un métier dont les missions ont changé et qui continue à évoluer de façon quasi permanente, comme on le voit avec l'évaluation des établissements scolaires.

L'introduction de la dimension académique du métier, affirmée par la mention « IA » du titre des IPR (IA-IPR), a été pleinement intégrée. Elle est revendiquée par les inspecteurs du second degré et leur confère une légitimité au niveau académique, ainsi que dans toutes les missions nationales auxquelles ils participent, telles que les concours de recrutement, qu'ils président parfois, ou les ressources qu'ils contribuent à produire.

L'équilibre entre missions « disciplinaires » et missions « transversales » est cependant difficile à trouver, au point de plonger dans un profond embarras des inspecteurs partagés entre un attachement fort à la discipline ou à la spécialité, qui sous-tend en partie le lien fonctionnel avec l'IGÉSR, et des missions non disciplinaires qu'ils estiment parfois éloignées de leur « cœur de métier ».

Les missions elles-mêmes sont devenues source de tension. Le corps des inspecteurs apparaît comme divisé, et est décrit comme tel, de façon largement partagée, et stéréotypée : d'une part, des inspecteurs, centrés sur le cœur de métier, la discipline et la pédagogie, et, d'autre part, des inspecteurs en demande de responsabilités variées, y compris de nature transversale qui leur permettent d'accéder à une évolution de carrière<sup>30</sup>.

Cette tension reflète une dichotomie prononcée entre « logique pédagogique » et « logique administrative ». Les missions relevant du transversal, sans être déconnectées de la logique pédagogique, sont parfois perçues, chez les IA-IPR tout particulièrement, comme de nature à « *déshabiller le corps* » et par conséquent la discipline qu'ils portent. Les « commandes » disciplinaires nationales viennent s'ajouter aux missions académiques. Enfin, l'approche « managériale », relevant d'une logique administrative portée par les responsables nationaux et académiques et développée notamment dans le cadre de la GRH de proximité, n'est pas toujours comprise, et est parfois réfutée.

Dans ce contexte de tension permanente entre les diverses missions, on peut s'interroger sur la place et le rôle du programme de travail académique (PTA). Si le PTA est parfois un outil de référence, porté à la connaissance de l'ensemble des personnels d'encadrement, il n'est pas toujours identifié comme un moyen pour préciser les priorités et comme un outil de régulation des missions, une régulation qui devient de plus en plus nécessaire au fur et à mesure que celles-ci évoluent. Le lien entre PTA et inspection générale s'est par ailleurs progressivement distendu, au fil des années et de la transformation de la gouvernance. Certains recteurs s'interrogent sur l'intérêt de son maintien, voire l'ont abandonné.

Au-delà de la régulation se pose la question de l'adhésion des inspecteurs à des missions en constante évolution et qu'ils ne mettent plus en lien avec le référentiel qui a guidé leur entrée dans le métier. Le manque de lisibilité sur les missions à réaliser et à venir s'ajoute au sentiment d'incompréhension, voire de déclassement, des inspecteurs qui se perçoivent comme exclus du processus décisionnaire, surtout depuis que le schéma de gouvernance a été redéfini<sup>31</sup> et qu'ils ne sont plus inscrits dans la chaîne hiérarchique.

#### Pistes d'évolution proposées :

- **Réécrire le référentiel des missions des inspecteurs** : mettre le référentiel en adéquation avec l'évolution des missions en distinguant ce qui relève des missions « quantifiables » et ce qui relève

<sup>29</sup> Circulaire n° 2015-207 du 11 décembre 2015.

<sup>30</sup> Voir § 2.4.

<sup>31</sup> Décret n° 2012-16 du 5 janvier 2012 relatif à l'organisation académique.

d'activités qui, tout en participant à la qualité du système, sont difficilement quantifiables. Il faut informer et communiquer sur les dispositifs devenus caducs ;

- **Actualiser le programme de travail académique (PTA)** : définir une « feuille de route » du ou des collèges des inspecteurs, en appui sur les priorités du projet académique ; définir un PTA pluriannuel, validé par le recteur, qui pourra s'appuyer sur l'expertise de l'IGÉSR (via les COAC) ; élaborer un outil pragmatique avec objectifs et indicateurs et dans lequel les inspecteurs sont parties prenantes ;
- **Formaliser, en référence au PTA, des bilans d'activité annuels ou pluriannuels** : bilans produits collectivement pour faire apparaître la cohérence de l'action, les résultats obtenus, la place du « disciplinaire » dans la stratégie académique (« états de la discipline ») ; élaborer des bilans qui contribuent à construire une mémoire des ressources produites ;
- **Mettre les missions « transversales » en lien avec des objets identifiés dans le projet académique** : des missions sur lesquelles les inspecteurs peuvent exercer une responsabilité dans la politique académique et dont ils identifient l'objet et perçoivent le sens.

### 2.1.2. L'organisation des missions par les inspecteurs

Les inspecteurs jouissent d'une importante autonomie dans l'organisation temporelle de leurs missions. L'organisation du travail est un aspect relativement peu abordé dans les collèges des inspecteurs réunis mensuellement par les doyens. Pour les inspecteurs dont le rôle de « conseiller » est identifié dans l'organigramme fonctionnel du rectorat et qui ont des échanges réguliers avec les principaux responsables académiques (SGA, SGAA, IA-DASEN), la relation hiérarchique avec le recteur est clairement établie dans le cadre d'un « management » basé sur la confiance.

La gestion de l'agenda représente à l'entrée dans le métier, et quelles que soient les compétences organisationnelles de l'inspecteur, une difficulté en raison de la grande diversité des missions qu'il doit aborder. En effet, l'empilement des missions, la multiplication des tâches et l'éparpillement des activités qui peuvent varier rapidement, complexifient l'organisation du temps de travail.

Dans ce contexte, les rendez-vous de carrière relevant du PPCR des enseignants pèsent considérablement sur l'organisation du travail des inspecteurs. Ces entretiens sont souvent difficiles à placer dans l'agenda au vu de leur nombre et du caractère géographiquement éparpillé donc chronophage de cette mission, et malgré le raccourcissement du délai de prévenance. Pourtant, cet aspect du métier compte pour les inspecteurs.

À l'instar du PPCR, d'autres missions imposent des contraintes calendaires (contrôle de l'instruction à domicile, évaluation des établissements scolaires, etc.) et requièrent, à leur tour, du temps pour la formation, l'harmonisation, la production de ressources d'accompagnement, etc. Les missions transversales nécessitent une approche globale et un travail collaboratif, souvent inter-catégoriel, auxquels les inspecteurs doivent trouver le temps de se consacrer.

Les inspecteurs organisent leur travail en parant au plus pressé. L'urgence est le maître mot. Les échéances sont nombreuses et les délais souvent courts lorsqu'il s'agit de répondre aux enquêtes et commandes nationales (DGESCO, IGÉSR, etc.).

Sous un flot continu des commandes institutionnelles, les choix que les inspecteurs sont amenés à faire ne correspondent pas toujours aux priorités qu'ils identifient pourtant comme étant les plus utiles au bon fonctionnement du système éducatif, ce qui contribue à générer une forme de souffrance.

Afin de pallier le manque de temps pour effectuer leurs missions, les inspecteurs délèguent certaines missions à des professeurs chargés de missions, lorsque les moyens leur sont accordés (par exemple, le recrutement et l'évaluation des professeurs contractuels). Néanmoins, ils estiment ne plus être en mesure d'assurer certaines missions à la hauteur de ce que les acteurs de l'institution seraient en droit d'attendre. Ces missions concernent en particulier l'animation pédagogique mais aussi l'accompagnement des réformes et les visites des stagiaires. Le risque majeur en l'état est celui, déjà constaté, d'un retrait de la salle de classe, d'une réduction de l'observation des enseignants en situation d'enseignement et d'une diminution du temps consacré à l'accompagnement des équipes pédagogiques disciplinaires.

Dans ces conditions, il est nécessaire d'envisager des solutions pour alléger les missions des inspecteurs et leur permettre de se recentrer sur les missions à prioriser.

#### Pistes d'évolution proposées :

- **Installer l'inspecteur comme responsable d'une équipe pédagogique et institutionnaliser la fonction de conseiller pédagogique du second degré** : l'inspecteur doit être le responsable d'une équipe pédagogique qu'il pilote pour la mise en œuvre de la politique académique sur le territoire (pilotage de la discipline, par exemple) ; il doit déléguer des missions clairement identifiées à des professeurs « conseillers pédagogiques du second degré » (chargés de missions et collaborateurs) ; il doit être en capacité de solliciter l'expertise de professeurs reconnus dans l'exercice de leur métier (professeurs qui s'intéressent « au-delà de leur classe », professeurs de classes post-bac des lycées, etc.) ;
- **Constituer des groupes d'experts au niveau académique ou au niveau des grandes régions** : le travail de groupes d'experts validés et inscrits dans la durée (pérenne) pour faciliter la mutualisation des travaux, encadrer les travaux de jury d'examen, le suivi des diplômes, la production de sujets, etc. ;
- **Favoriser les échanges de pratique et l'approche pluricatégorielle** : rapprocher les inspecteurs territoriaux des IA-DASEN, des personnels de direction, des services administratifs pour faciliter le partage d'expertise et donner aux inspecteurs du second degré un accès à une vision globale et partagée du système pour leur permettre de contribuer pleinement à actionner les leviers nécessaires à une meilleure qualité de l'École.

#### 2.1.3. Le schéma de gouvernance pédagogique

Les inspecteurs sont placés au cœur d'une gouvernance qui couvre des problématiques académiques, départementales et locales. Leurs préoccupations sont à la fois de nature pédagogique, institutionnelle ou encore administrative et juridique. À ce titre, ils s'interrogent sur leur place dans la chaîne hiérarchique, particulièrement depuis le décret sur la gouvernance académique<sup>32</sup> dans lequel ils ne se retrouvent pas.

Le positionnement des inspecteurs pose problème dans un schéma qui ne fait pas apparaître explicitement leur champ de responsabilité et de compétence. Les inspecteurs doivent se positionner entre des IA-DASEN recrutés de plus en plus fréquemment parmi les IA-IPR, et reconnus comme pédagogues, et des personnels de direction désignés comme premiers pédagogues des établissements scolaires et renforcés dans leur rôle d'évaluateur par le PPCR. Paradoxalement, alors que ce protocole instaure une co-évaluation associant chef d'établissement et inspecteur, la notion de pilotage partagé reste fragile et peut être perçue comme une mise en concurrence, les inspecteurs voyant l'autonomie stratégique des chefs d'établissement sollicitée et valorisée<sup>33</sup> tandis que celle dont ils bénéficient semble se limiter à l'organisation de leur propre plan de travail<sup>34</sup>. Pendant la période de crise sanitaire instaurant le principe de la « continuité pédagogique », les inspecteurs ont été fortement impliqués en se recentrant sur la discipline et le pédagogique pour fournir des ressources pédagogiques alors que les chefs d'établissement étaient mobilisés sur la gestion des élèves voire des enseignants, avec une visibilité renforcée.

Concernant le positionnement des inspecteurs vis-à-vis des IA-DASEN, il est fait état de relations « tendues » et parfois encore inexistantes. Les tensions existent lorsque des dossiers considérés par les IA-IPR « disciplinaires » comme relevant de leur champ de compétence pédagogique ou de leur expertise sont placés sous la responsabilité directe d'un IA-DASEN (par exemple, la carte des langues). Dans un contexte de méfiance respective, chacun tend à rester positionné sur son métier et ses représentations du métier de l'autre, dont il a une connaissance parfois limitée.

Le rôle du doyen du ou des collèges des inspecteurs apparaît comme fondamental dans la représentation d'un corps des inspecteurs comme entité pédagogique inscrite dans l'organigramme. Élu par ses pairs, nommé par le recteur, le doyen bénéficie d'une forme de respect ; on lui prête même des qualités d'*« empathie bénéfique »*. Son rôle est aussi valorisant que complexe puisqu'il fait figure de pivot et de

<sup>32</sup> Décret n° 2012-16 du 5 janvier 2012 relatif à l'organisation académique.

<sup>33</sup> Le rapport annuel 2019 des inspections générales (IGEN et IGAENR) portait sur l'autonomie des établissements.

<sup>34</sup> § 2.1.2.

courroie de transmission. Il est fréquemment à l'initiative des travaux collaboratifs entre inspecteurs et personnels de direction, qui se développent. Il peut être amené à co-piloter des dossiers avec les IA-DASEN. Les doyens ont également été fortement mobilisés pendant la crise sanitaire et ont contribué à décloisonner le travail des inspecteurs (par exemple, dans le cadre de la préparation des protocoles de réouverture des établissements). Pour autant, les rapprochements entre les métiers sont encore rarement systématisés pour les inspecteurs au sein de la gouvernance académique.

Le déploiement d'une « direction de la pédagogie » qui existe dans certaines académies, introduit un échelon supplémentaire dans la chaîne pédagogique, au risque d'éloigner davantage les inspecteurs du recteur. En général, la fonction de « directeur de la pédagogie » n'apparaît pas comme aussi déterminante que celle du doyen dans la façon dont les missions des inspecteurs peuvent s'organiser.

#### Pistes d'évolution proposées :

- **mieux définir la place de l'inspection pédagogique dans l'organigramme académique au sein d'un véritable « service pédagogique »** : un service structuré qui positionne les inspecteurs de façon claire dans une « chaîne hiérarchique »<sup>35</sup>, sous l'autorité du recteur, avec un doyen reconnu comme « chef de service », acteur institutionnel, partie prenante d'un CODIR, élargi ou restreint, au même titre que le SGA et les IA-DASEN ; au titre d'une fonction de « chef de service »<sup>36</sup>, le « doyen », issu des corps d'inspection, devrait relever d'une nomination sur emploi fonctionnel<sup>37</sup> ;
- **réaffirmer le magistère pédagogique des inspecteurs** : renforcer leur autorité pédagogique et leur légitimité à intervenir à tous les niveaux de la « chaîne pédagogique » ; systématiser le co-pilotage des dossiers académiques entre IA-IPR, IEN ET-EG et IA-DASEN ; inscrire les inspecteurs comme parties prenantes des décisions relevant de la responsabilité juridique des recteurs ou des IA-DASEN et impliquant des choix pédagogiques notamment ceux relevant de la répartition des moyens délégués dans le cadre des DHG (ex. ouverture d'options<sup>38</sup>, dédoublements<sup>39</sup>, etc.).

#### 2.1.4. La territorialisation des inspecteurs

La question de la territorialisation est à mettre en relation avec l'évolution des missions et les tensions liées au schéma de gouvernance académique.

Qu'il s'agisse de missions disciplinaires ou transversales, les inspecteurs « territoriaux » sont de facto conduits à évoluer dans des territoires très divers. L'ancre dans le « terrain » fait partie de la richesse de leur métier et participe du rôle crucial qu'ils jouent dans l'institution, surtout lorsque ce terrain est « la classe » dans laquelle ils sont encore globalement les seuls à entrer. Leur expertise est reconnue et les acteurs du terrain que sont les enseignants et les chefs d'établissement, mais également les IA-DASEN, expriment de fortes attentes vis-à-vis des inspecteurs.

Le protocole du PPCR, qui vise à réguler l'inspection individuelle des enseignants, a considérablement réduit la capacité des inspecteurs de pouvoir conduire des animations pédagogiques disciplinaires dans les établissements scolaires ; la partie « accompagnement » du PPCR est le maillon faible de sa mise en œuvre. Les inspecteurs disciplinaires sont devenus moins visibles dans les établissements et auprès des équipes, quand bien même ils effectuent parfois de nombreux rendez-vous de carrière, un nombre variable selon la discipline et l'année scolaire. Les IA-IPR peuvent être ainsi perçus, de plus en plus, comme éloignés des réalités territoriales<sup>40</sup>.

Il n'en est pas de même pour les IEN ET-EG dont l'ancre territorial est mieux identifié, de par les échanges et l'accompagnement nécessités par la technicité des dossiers. L'ancre territorial des IEN-IO est une réalité institutionnelle, tout comme l'est celui des IEN ET-EG « conseillers techniques des IA-DASEN », une fonction

<sup>35</sup> Il s'agit de mieux intégrer la « chaîne pédagogique » dans les principes de la gouvernance académique.

<sup>36</sup> Cette position remet en cause son statut de *primus inter pares*.

<sup>37</sup> Étant sur emploi fonctionnel, l'inspecteur qui assurerait cette fonction ne pourrait pas être élu et serait révocable au cours de son mandat.

<sup>38</sup> Décisions relevant de la responsabilité du recteur ou par délégation de l'IA-DASEN.

<sup>39</sup> Décisions relevant de l'autonomie de l'EPLE.

<sup>40</sup> La mission pédagogique des inspecteurs pourrait être « pilotée » et « régulée » entre les territoires dans le cadre d'un pôle pédagogique académique animé par les doyens. (cf. § 2.1.3).

qui tend à disparaître et dont l'utilité est pourtant jugée plus que nécessaire dans le contexte des grandes régions académiques. Il existe alors des points de convergence avec l'autorité départementale et les relations avec les IA-DASEN sont fluides.

Le partage du champ de compétence pédagogique entre inspecteurs et autorités départementales, et le refus d'un ancrage territorial compris comme « rattachement » infra-académique et départemental, sont source de crispations et d'interrogations pour les inspecteurs qui sont attachés à leur dimension académique. Au-delà du consensus sur la nécessité de répondre au mieux aux besoins des territoires, dont les IA-DASEN assurent la gouvernance, des points de tension surgissent quand inspecteurs ou IA-DASEN estiment ne pas être *a minima* informés dès lors que leur champ de compétence est sollicité. Les interventions qui ne s'inscrivent pas dans le collectif du collège des inspecteurs soulèvent question auprès des IA-DASEN, par exemple de la part d'inspecteurs qui ne sont pas en résidence dans l'académie.

La couverture géographique du territoire académique est une réalité pour les inspecteurs qui se répartissent des secteurs d'intervention en fonction de la taille de l'académie pour le suivi disciplinaire des établissements, le PPCR et d'autres missions qui structurent la stratégie académique. Les inspecteurs sont « référents » de réseaux dans l'éducation prioritaire et, au-delà, dans les bassins, établissements, etc. La territorialisation existe mais nécessite d'être régulée.

#### Pistes d'évolution proposées :

- **Développer la coopération entre inspecteurs et IA-DASEN** : sur des objets représentant des points de convergence, à l'instar de ce qui réunit IA-IPR-EVS et IA-DASEN autour de l'EPLE ;
- **Institutionnaliser l'action des inspecteurs dans le pilotage pédagogique des territoires** : positionner les inspecteurs dans la gouvernance des territoires infra-départementaux, bassins, réseaux, établissements scolaires ; co-pilotage pédagogique aux côtés des IA-DASEN, positionnement dans les instances de pilotage des bassins d'éducation et de formation, référents académiques d'établissement, etc. ;
- **Responsabiliser les inspecteurs sur les territoires** : confier aux inspecteurs la responsabilité de projets à dimension territoriale selon des problématiques données (par exemple, pour les IEN ET-EG, la mise en place d'un campus des métiers et des qualifications - CMQ).

## 2.2. Formation initiale et continue des inspecteurs : un besoin de formations professionnalisantes

Dans l'imaginaire des enseignants et de l'institution, le métier d'inspecteur reste fortement lié au contrôle, fonction qui n'est pas nécessairement valorisante et peut contribuer à la faible attractivité de la carrière. Faire évoluer la perception du métier et prendre en compte la dimension transversale, de plus en plus forte, ne doit cependant pas conduire à nier les besoins disciplinaires au cœur du métier.

### 2.2.1. Le repérage du vivier

Les inspecteurs ont un rôle prépondérant dans le repérage du vivier, avec l'identification des professeurs pouvant être chargés de mission, ou faire fonction d'inspection en cas de besoin, une mission qu'ils conduisent souvent sous la pression de l'urgence et le stress de ne pas réussir à trouver la « perle rare ». Le repérage requiert des compétences RH auxquelles les inspecteurs ne sont pas toujours formés, ainsi qu'une connaissance du système et des perspectives d'évolution de carrière qui leur fait parfois défaut. Les compétences pédagogiques et didactiques des candidats potentiels priment légitimement mais les questions statutaires entraînent souvent des difficultés pour le professeur comme pour l'institution (par exemple, dans le cas des professeurs certifiés recrutés comme faisant fonction d'IA-IPR).

Le repérage du vivier a toujours été intégré aux pratiques des inspecteurs, lors des inspections individuelles ou des travaux conduits avec les enseignants. Les rendez-vous de carrière du PPCR formalisent l'échange sur l'évolution de carrière et peuvent permettre une meilleure information des enseignants intéressés et modifier leur image du métier, souvent réduite à ce qui est visible et les concerne directement ; le rôle des inspecteurs dans les missions transversales est rarement identifié. Par ses gestes professionnels, l'inspecteur représente un modèle en soi, mais c'est davantage le discours institutionnel qui semble contribuer à l'image

dégradée du métier et de ses conditions d'exercice. La réalité que vivent et décrivent les inspecteurs sert à alimenter une représentation relativement peu favorable au métier d'inspecteur.

#### Pistes d'évolution proposées :

- **modifier le discours institutionnel sur les inspecteurs** : faire évoluer la perception du métier en produisant un discours institutionnel qui valorise davantage le travail des inspecteurs et le rend visible et lisible par l'ensemble des acteurs de terrain et au-delà de l'institution ; montrer, à travers une répartition lisible de leurs missions, pédagogiques et transversales<sup>41</sup>, et une position administrative clairement définie dans l'organisation académique, les dimensions motivantes d'un métier porteur de sens et qui a un impact sur le système éducatif ;
- **promouvoir le métier d'inspecteur par des moyens de communication** : à l'instar de qui a été fait pour les métiers de l'enseignement avec le site *devenirenseignant.gouv.fr* ;
- **diffuser une fiche de fonction** : plus qu'une fiche de poste, la fiche de fonction doit décrire les attendus de l'institution en adéquation avec l'évolution des missions ; plusieurs types de fiche de fonction peuvent être envisagés ;
- **mettre en place des MPE<sup>42</sup> académiques** : associer les inspecteurs à la mise en œuvre ; former les inspecteurs au repérage des profils nécessaires pour structurer et renforcer l'expertise de l'inspection ; associer les personnels d'encadrement (chefs, IA-DASEN, etc.) au repérage du vivier.
- **mieux encadrer le repérage des faisant-fonction et chargés de mission** en lien avec l'IGÉSR ;
- **impliquer les doyens et certains membres du collège des inspecteurs dans la préparation aux concours de recrutement de personnels d'encadrement.**

#### 2.2.2. Entrée dans le métier

La formation continue est jugée généralement insuffisante, avec une faible participation des inspecteurs aux formations proposées, le plus souvent par empêchement et manque de disponibilité, ce qui conduit à l'autocensure<sup>43</sup>, là où l'envie de formation existe.

#### Pistes d'évolution proposées :

- **Inscrire l'obligation de formation continuée dans le plan de travail annuel des inspecteurs** : cette obligation nécessite la mise en place de plans de formation concertés et compatibles avec l'organisation du travail des inspecteurs ;
- **Concevoir des plans de formation compatibles avec l'organisation du travail des inspecteurs** : inscrire les plans de formation dans un planning trimestriel ou semestriel ; envisager une organisation pluriannuelle et modulaire de certaines formations ; organiser des campagnes pour des formations à candidature individuelle ; une formation effective, en présentiel ou en distanciel, pour permettre l'adaptation aux fonctions et à l'évolution des missions ;
- **Impliquer les inspecteurs dans la conception du plan de formation** : développer des formations pluricatégorielles ; associer les services administratifs pour traiter de sujets relevant de l'exploitation des données statistiques, des résultats des évaluations nationales, etc. ;
- **Institutionnaliser le tutorat** : pour les faisant-fonction d'inspection ;
- **Concevoir une formation articulée avec l'évaluation et le suivi de carrière** : créer des espaces pour l'analyse réflexive sur le métier et les gestes professionnels.

#### 2.2.3. L'enrichissement des compétences professionnelles

L'enrichissement des compétences professionnelles des inspecteurs se fait souvent à l'occasion des nouvelles missions ou de la prise de responsabilités, les gestes professionnels étant acquis au fur et à mesure de l'évolution des expériences. Le métier confronte les inspecteurs à une exigence de multi-compétences qui va au-delà des compétences pédagogiques et disciplinaires qu'ils maîtrisent à l'entrée dans le métier, et qui restent un prérequis nécessaire pour la bonne conduite des missions d'expertise et de conseil. La mise en

<sup>41</sup> Missions d'appui et de conseil, missions d'évaluation et de contrôle.

<sup>42</sup> Mission des personnels d'encadrement.

<sup>43</sup> Certains inspecteurs rencontrés par la mission disent se sentir « *coupables* » de ne pas participer aux formations.

œuvre du PPCR a donné lieu à des formations professionnalisantes et mis en évidence un besoin de compétences RH.

Il est attendu que les inspecteurs se saisissent de la « transversalité » des missions qui leur sont confiées dans le cadre de la politique académique, et qu'ils soient compétents pour agir comme experts de la mise en œuvre des politiques publiques, ce à quoi ils ne sont pas formés.

#### Pistes d'évolution proposées :

- **Construire un portefeuille de compétences permettant d'assurer l'ensemble des missions :** pour comprendre le sens d'une politique académique et se saisir de la transversalité de l'action ; dans les domaines de la gestion de projet, de la prise en charge des besoins administratifs et juridiques, de l'animation, de la communication face aux médias, de la gestion de crise, du management, etc. ; pour permettre la prise en charge de missions spécifiques : éducation prioritaire, contrôle pédagogique des formations par apprentissage, etc. ;
- **Créer un « i-prof des inspecteurs territoriaux » :** pour une meilleure connaissance du parcours et des compétences ; un outil numérique pour garder mémoire de l'expérience acquise au fil de la carrière, utile en cas de mobilité inter-académique ou dans la perspective d'une mobilité fonctionnelle en lien avec la MPES.

### 2.3. Valorisation des missions des inspecteurs : un besoin de reconnaissance institutionnelle

Les missions des inspecteurs ont globalement perdu en lisibilité. Leur travail est mal connu, et même peu ou mal reconnu au sein de l'institution qui peine à quantifier ce que fait un inspecteur. Il n'y a pas, dans les faits, une articulation clairement définie entre la lettre de mission et l'évaluation des inspecteurs qui, de leur côté, ne parviennent pas à mesurer l'efficacité d'une action qui résulte du rapport entre les objectifs fixés et les moyens mis à leur disposition.

#### 2.3.1. Lettre de mission

Les inspecteurs produisent eux-mêmes une lettre de mission individuelle, lorsqu'elle leur est demandée. L'empilement des missions en fait un exercice constraint et les inspecteurs ressentent un pilotage de plus en plus directif qui réduit leur marge d'autonomie. La temporalité de la commande institutionnelle, dont le caractère d'urgence est sans cesse renforcé, ne permet pas d'anticiper et d'inscrire dans un agenda maîtrisé toutes les missions.

Quand les inspecteurs désignés comme « conseillers de recteur » disposent d'une lettre de mission, celle-ci tend à réduire le champ des missions dans lesquelles ils sont amenés à intervenir. Toutefois, la mission a fait le constat d'une absence fréquente de lettre de mission chez les conseillers rencontrés.

#### Pistes d'évolution proposées :

- **Institutionnaliser les lettres de mission individuelles :** des lettres de mission triennales ou pluriannuelles avec une actualisation des priorités ou des objectifs ; la lettre de mission individuelle doit être articulée avec le PTA ;
- **Développer les lettres de mission collectives :** par exemple pour les groupes disciplinaires.

#### 2.3.2. Évaluation

Les inspecteurs rendent compte au recteur par le biais d'un rapport d'activité, lorsqu'il leur est demandé. Il est plus systématique pour les inspecteurs « conseillers de recteur » ou en charge d'un dossier spécifique, qui rencontrent plus fréquemment le recteur qui officialise et fixe le cadre de leur action.

Si tous les inspecteurs ont un entretien individuel avec le recteur dans le cadre de la campagne de promotion à la hors-classe, ils ne font pas l'objet d'un suivi régulier. Les inspecteurs identifient le recteur comme leur évaluateur légitime, l'IGÉSR n'étant plus systématiquement sollicitée pour l'avis sur la promotion à la hors-classe. De façon schématique, il y a des inspecteurs identifiés dont on connaît le travail et, à l'autre bout du spectre, des inspecteurs qui ne sont pas « connus » et dont le travail n'est pas reconnu, *a fortiori* dans les grandes académies.

Ces conditions permettent difficilement de mesurer la réussite professionnelle des inspecteurs. S'ils trouvent une reconnaissance auprès des personnels qu'ils accompagnent, ils attendent en permanence une reconnaissance de leur supérieur hiérarchique, le recteur « évaluateur », qu'ils sont toujours désireux de rencontrer. Dans la grande majorité des académies, le recteur ne dispose pas du temps nécessaire et ne peut répondre seul à la demande légitime d'une évaluation individuelle comme reconnaissance du travail réalisé et des objectifs atteints, ainsi que des compétences acquises.

L'articulation entre évaluation individuelle et collective est à interroger, d'autant qu'il existe des exemples de rapports d'activités collectifs, souvent intégrés à un « état de la discipline », parfois demandé par le recteur, ou le référent IGÉSR de la discipline.

#### Pistes d'évolution proposées :

- **Systématiser le rapport d'activité individuel** : pour permettre aux inspecteurs d'exposer les résultats de leur travail et d'engager une auto-évaluation ;
- **Formaliser des rapports d'activités collectifs** : bilans intégrés aux travaux des collèges des inspecteurs sous le regard du recteur, des membres du Codir ou de l'IGÉSR ;
- **Évaluer l'exercice des responsabilités** : sur des éléments objectivés comme le suivi de dossiers pour la discipline, la participation à des comités de bassin, etc. ;
- **Formaliser des entretiens de carrière** : une évaluation individuelle sous forme d'entretien comme lieu d'échange pour la reconnaissance, la valorisation des actions et du travail accompli, la promotion professionnelle et l'identification des débouchés envisageables ;
- **Organiser une fréquence des entretiens individuels** : des entretiens plus réguliers et fréquents entre les inspecteurs et leur évaluateur disposant d'une autorité de supérieur hiérarchique ;
- **Nommer un évaluateur en appui au recteur** : mettre en place un doyen des inspecteurs sur emploi fonctionnel<sup>44</sup>, exerçant une fonction de « chef de service » et disposant de la délégation d'autorité du recteur ;
- **Développer les entretiens collectifs** : entre le recteur et les équipes d'inspecteurs disciplinaires, avec la présence éventuelle de l'IGÉSR référent pour la discipline ou correspondant académique.

#### 2.3.3. Rémunération

Au regard de l'évolution des missions et des progressions salariales observées dans les autres corps (personnels de direction, professeurs agrégés), il est nécessaire d'envisager une réévaluation de la situation financière des inspecteurs. L'éventualité de la fusion des corps des IA-IPR et des IEN, réunis au sein d'un corps unique, serait délétère pour les IA-IPR si elle ne s'accompagnait d'un régime indemnitaire garantissant la prise en compte du parcours et le maintien d'un recrutement attractif pour les professeurs agrégés.

Par ailleurs, le régime indemnitaire des emplois fonctionnels génère un sentiment d'iniquité et interroge sur des écarts significatifs possibles des indemnités pour un même emploi entre académies. La répartition des types d'emplois fonctionnels dans les groupes n'est pas perçue comme cohérente. Enfin, bien que limitées par le cadrage officiel, les académies cherchent à valoriser certaines fonctions sans pouvoir les intégrer aux emplois fonctionnels.

#### Pistes d'évolution proposées :

- **Faire évoluer le régime indemnitaire des inspecteurs** : soit en augmentant l'enveloppe indemnitaire qui leur est dédiée soit en les intégrant dans le système RIFSEEP<sup>45</sup> dont il faudra mesurer l'adaptation aux fonctions d'inspecteur pour garantir l'équité de traitement ;

---

<sup>44</sup> À l'instar des SGA et des IA-DASEN.

<sup>45</sup> Le décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 a créé le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État.

- **Revoir les positionnements de certaines fonctions** : étudier la possibilité de créer un emploi fonctionnel de doyen - « chef de service pédagogique » intégré dans la chaîne hiérarchique<sup>46</sup> ;
- **Revaloriser l'échelon sommital de la grille indiciaire des inspecteurs** : une revalorisation indiciaire permettra de distinguer plus fortement la carrière d'inspecteur de celle d'agréé<sup>47</sup>.

## 2.4. Parcours professionnel des inspecteurs : un besoin de diversification des possibilités d'évolution

Si l'accès à un corps d'inspection n'est plus toujours vécu comme un débouché de fin de carrière, le recrutement de personnels de plus en plus en jeunes lorsqu'ils entrent dans les fonctions pose de manière aigüe la question du parcours, de son suivi et des évolutions possibles pour assurer un déroulé valorisant quelles que soient les orientations et les options choisies.

La plupart des personnels rencontrés par la mission ont décrit une situation qui tend à répartir les inspecteurs en deux groupes. D'une part, ceux dont l'activité s'oriente rapidement vers des responsabilités fonctionnelles perçues comme valorisantes et permettant d'intégrer de manière lisible le schéma de gouvernance académique. Ces inspecteurs bénéficient d'une identification et d'un suivi qui semblent leur donner plus facilement accès à un parcours ascendant dans la hiérarchie des emplois. D'autre part, ceux qui restent attachés aux missions « cœur de métier » et ne manifestent pas le souhait d'une évolution fonctionnelle. Ces inspecteurs qui représentent la plus grande partie du corps et dont l'activité, souvent très diversifiée, ne se concentre pas sur un dossier prioritaire de la politique académique, peuvent avoir le sentiment d'être invisibles aux yeux du recteur chargé de leur évaluation. Eloignés des processus décisionnaires, ils ont le sentiment de ne bénéficier d'aucune valorisation ou progression, sentiment renforcé s'ils sont amenés à changer d'académie.

Il paraît nécessaire d'interroger la pratique managériale concernant les personnels d'inspection afin de développer un sentiment d'appartenance à un corps qui assume des niveaux de responsabilité équivalents à ceux des autres corps<sup>48</sup> ou fonctions<sup>49</sup> d'encadrement et qui aspire à bénéficier d'une reconnaissance institutionnelle comptable de la qualité de conduite des missions confiées. Il faut aussi agir pour éviter le sentiment de « régression » que peut entraîner le retour sur des fonctions d'origine après une période de détachement dans une fonction fortement valorisée sur les plans hiérarchique et indemnitaire (par ex. retour sur des missions d'IA-IPR après une période de détachement dans la fonction de DASEN ou de DAASEN).

### 2.4.1. Les emplois fonctionnels

L'arrêté ministériel en date du 31 décembre 2019<sup>50</sup> fixe « *les modalités de recrutement des emplois de direction au ministère chargé de l'éducation nationale et au ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche* ». Un tableau en annexe indique pour chaque emploi l'autorité de recrutement et l'autorité dont il relève, l'instance en charge de l'examen des candidatures et l'instance en charge de la conduite de l'audition des candidats.

À travers cet arrêté, le ministère a souhaité répertorier l'ensemble des emplois dits « fonctionnels » qui sont implantés en administration centrale et en académie. Les personnes qui font acte de candidature pour ces emplois affirment la volonté d'accéder à des responsabilités de chef de service et d'acteur du pilotage du système éducatif inscrit dans un schéma de gouvernance hiérarchisé.

Souvent vécu comme une promotion et la valorisation d'un parcours qui témoigne de capacités et de compétences remarquables, l'accès à un emploi fonctionnel est abordé par les inspecteurs issus des corps en charge de l'action pédagogique comme une évolution de carrière qui nécessite un nouveau positionnement institutionnel. Cette évolution, qui s'accompagne dans la plupart des cas de l'acceptation d'une mobilité géographique, induit une forme de renoncement à l'identité d'origine. La collaboration parfois tendue voire inexiste entre les IA-IPR et les IA-DASEN, souvent issus du même corps, illustre la difficulté

<sup>46</sup> Cette mesure, en écho à l'arrêté du 31 décembre 2019, nécessite de procéder à un toilettage du décret du 20 octobre 2016 portant sur la liste limitative des missions autorisant l'accès à un emploi fonctionnel (cf. § 2.4.1).

<sup>47</sup> Cette revalorisation concerne principalement les IA-IPR inquiets, par ailleurs, de l'éventualité d'une fusion des corps d'inspection.

<sup>48</sup> Personnels de direction.

<sup>49</sup> DASEN.

<sup>50</sup> NOR : MENCH1935391A. JORF n° 0008 du 10 janvier 2020.

d'assumer sereinement cette évolution de carrière. Du côté des IEN ET-EG, le constat est fait de la difficulté à s'autoriser à postuler sur des emplois qui permettraient une évolution souhaitée.

#### Pistes d'évolution proposées :

- **mieux informer sur les procédures de recrutement** : l'arrêté de 2019 doit faire l'objet d'une diffusion à l'ensemble des inspecteurs. La mise en place progressive des relais académiques de la MPES permettra d'informer et de repérer précocement les potentiels, et vraisemblablement d'élargir le vivier. Il faudra inviter les futurs candidats à une réflexion sur la conduite d'un parcours qui n'interdit pas un retour dans le corps d'origine ;
- **encourager les IEN ET-EG à postuler sur des postes à responsabilité en rectorat ou DSDEN<sup>51</sup>** : alors que la légitimité des IA-IPR à occuper des emplois fonctionnels ne fait pas débat, celle des IEN ET-EG est encore à construire. Il faut encourager les IEN dans cette voie afin qu'ils puissent à terme envisager une candidature sur emploi fonctionnel.
- **adapter l'attribution des emplois fonctionnels aux caractéristiques de l'académie** : bien que contrainte par le décret du 20 octobre 2016<sup>52</sup>, la carte des emplois fonctionnels en académie est souvent peu lisible en raison de la création de fonctions de conseiller et de chargé de mission qui, tout en ne relevant pas de cette catégorie d'emploi, s'inscrivent dans l'organigramme fonctionnel de l'administration placée sous l'autorité du recteur. Le financement de ces emplois conduit à gager de nombreux postes d'inspecteur qui, en revanche, ne bénéficient pas des avantages financiers des emplois officiellement répertoriés. Une adaptation à la marge de la carte académique permettrait de légitimer certaines fonctions et ouvrirait de nouvelles possibilités d'évolution de carrière.

#### 2.4.2. La mobilité géographique

Consubstantielle de l'accès aux emplois fonctionnels, la mobilité géographique est présentée et vécue par les inspecteurs qui font ce choix comme une richesse. Elle permet de développer la connaissance du système, facilite le travail de repositionnement institutionnel et ouvre de nouvelles possibilités d'évolution à ceux qui s'inscrivent dans un parcours de carrière marqué par la diversification des responsabilités.

Au-delà de cette présentation positive, tous les inspecteurs soulignent les contraintes qu'elle implique notamment dans le domaine personnel et familial. Les candidats aux emplois nécessitant une mobilité géographique sont des professionnels aguerris qui ont accompli leur parcours en s'implantant dans un territoire où leur expertise est reconnue et où ils ont construit un cadre de vie stable avec des choix familiaux ancrés dans le local : situation et emploi du conjoint ; parcours scolaire et universitaire des enfants ; engagements associatifs, etc. La différence est nette avec le corps des chefs d'établissement, qui, bénéficiant d'un logement de fonction<sup>53</sup>, peuvent plus facilement réaliser une carrière en occupant des postes à responsabilité croissante au sein d'une même académie ou dans des académies différentes.

L'opportunité de la mobilité géographique est donc, pour certains inspecteurs, synonyme de sacrifices qu'ils souhaitent voir reconnus. Cette reconnaissance doit faciliter l'installation dans les nouvelles zones d'affectation où ils devront créer sur les plans professionnel et personnel de nouveaux réseaux de relations et un cadre de vie adapté aux besoins de leur cellule familiale.

Pour l'institution et les principaux responsables académiques, au regard des difficultés croissantes de recrutement, la mobilité géographique pose la question de l'entrée dans le métier d'inspecteur. Quelques lauréats des concours de recrutement renoncent rapidement à l'exercice du métier en raison d'une première affectation trop éloignée de leurs attaches familiales et amicales. L'accès par voie de détachement est de plus en plus privilégié par des personnels identifiés et encouragés par les corps d'inspection territoriaux qui cherchent à pallier la vacance des postes non pourvus par le concours. Si cette voie d'accès permet de capter un potentiel professionnel en leur garantissant le maintien dans leur territoire d'origine, elle rigidifie le

---

<sup>51</sup> Postes de conseiller ou de chargé de mission.

<sup>52</sup> Décret n°2016-1413 du 20 octobre 2016 modifié relatif aux emplois fonctionnels des services déconcentrés de l'éducation nationale.

<sup>53</sup> Dans le cadre d'une nécessité absolue de service (NAS).

mouvement dans certaines disciplines, réduit le vivier des candidatures au concours et favorise un recrutement endogamique qui, à terme, affaiblit l'équité territoriale et limite la richesse du corps.

#### Pistes d'évolution proposées :

- **mieux accompagner les mobilités géographiques** : pour faciliter l'implantation professionnelle et personnelle des inspecteurs, nouveaux lauréats du concours de recrutement ou candidats retenus pour une affectation sur un emploi nécessitant une mobilité, il est nécessaire de mettre en place un processus académique d'accueil qui permettra de prendre en compte les attentes des personnels et apportera les réponses adaptées à leurs besoins<sup>54</sup> ;
- **interroger l'articulation entre le recrutement par voie de concours et le recrutement par voie de détachement** : alors que le concours de recrutement des inspecteurs est un processus codifié et exigeant qui interpelle les candidats sur l'acceptation de contraintes liées au métier, les procédures de recrutement par voie de détachement restent marquées par l'appréciation locale et la possibilité de déroger à une mobilité subie. Tout en maintenant cette possibilité qui permet d'assurer un recrutement de qualité dans des territoires peu attractifs, il est nécessaire d'appliquer au repérage des potentiels les mêmes exigences en matière de compétences requises et du respect des règles éthiques et déontologiques du métier d'inspecteur ;
- **faire évoluer l'obligation « affichée » de mobilité géographique pour accéder à des emplois de responsabilité** : l'obligation de mobilité géographique pour accéder à de nouveaux emplois pouvant être un obstacle infranchissable pour des personnels dont le potentiel professionnel est par ailleurs reconnu, l'appréciation des candidatures doit en premier lieu privilégier l'adaptation poste / profil et, dans l'intérêt du service et de la personne, autoriser une souplesse dans l'application de la règle de mobilité. C'est le cas actuellement pour la première affectation sur un poste d'IA-DAASEN.

#### 2.4.3. Les parcours de carrière sans mobilité géographique

Certains inspecteurs sont entrés dans le métier en envisageant, au terme de leur période d'exercice en académie, l'accès à l'inspection générale, reconnaissance de leur expertise et des qualités professionnelles dont ils ont fait preuve dans la conduite des missions qui leur ont été confiées. Toutefois, les évolutions récentes et en cours, tant dans la nature des personnels recrutés par le concours (de plus en plus jeunes et aspirant à un parcours diversifié) que dans l'organisation même de la nouvelle inspection générale (IGÉSR) qui vise à recruter dans un vivier plus large que celui des corps d'inspection territoriaux, ne font plus apparaître cet accès parmi les débouchés de carrière envisagés par les inspecteurs.

Les inspecteurs qui interrogent légitimement leur parcours après une période d'exercice de cinq à dix ans et aspirent à renouveler leur pratique sans se confronter aux contraintes d'une candidature sur un emploi fonctionnel, peinent à identifier des possibilités d'évolution. Le schéma traditionnel, qui les a conduits de la classe à la mission d'inspection dans le second degré, semble fermé à une réorientation professionnelle qui profiterait de leur expertise et offrirait l'opportunité de se confronter à un nouvel environnement. L'exemple des personnels du second degré accédant au poste d'inspecteur du premier degré (IEN en circonscription) illustre cette « évolution / réorientation » fructueuse qui contribue à la construction d'un parcours diversifié sans nécessiter une importante mobilité géographique.

#### Pistes d'évolution proposées :

- **Communiquer sur les conditions de recrutement à l'IGÉSR** : la création de l'IGÉSR résultant de la fusion de plusieurs inspections générales dont l'IGEN qui accueillait des IA-IPR, son schéma de recrutement pour faire face aux missions qui lui sont confiées a été adapté. Sans rompre le lien avec les inspecteurs territoriaux, l'IGÉSR doit assurer une diversification des profils qui la composent<sup>55</sup>. Il est nécessaire d'informer sur cette évolution tout en poursuivant le repérage. La participation des correspondants de l'IGÉSR aux travaux des missions académiques en relais de la MPES pourrait contribuer à la diffusion de cette information ;

<sup>54</sup> Par ex. aide à la recherche d'un logement ou prise en charge de l'abonnement de transport pour des inspecteurs qui maintiennent leur résidence personnelle dans leur académie d'origine.

<sup>55</sup> Cette évolution ne doit pas conduire à limiter ou exclure le recrutement de personnes issues des corps d'inspection territoriaux.

- **Créer des passerelles entre les fonctions d'inspection, de direction et d'administration** : tous recrutés par voie de concours ou de détachement, les personnels d'inspection, les personnels de direction en établissements (principaux et proviseurs) et les personnels responsables des services de l'administration déconcentrées (AAENES<sup>56</sup>) sont conduits à collaborer au quotidien pour accomplir leurs missions respectives. Bien que différent dans leurs attributions, leur niveau de responsabilité est équivalent. Une nomination ou un détachement provisoire dans les corps des personnels de direction ou d'attachés<sup>57</sup>, offrirait aux inspecteurs la possibilité d'une mobilité fonctionnelle locale qui enrichirait leur parcours ;
- **Développer la mobilité interministérielle et les possibilités au sein des collectivités territoriales** : au-delà des mobilités internes au ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et de sports, il est nécessaire d'identifier des possibilités externes qui paraissent souvent inaccessibles voire ne sont pas envisagées par manque d'information. L'enrichissement et la diffusion de la bourse des emplois accessibles aux corps d'inspection territoriaux<sup>58</sup> doit contribuer à favoriser la diversification des parcours de carrière, source de reconnaissance et d'épanouissement professionnel.



Valérie LACOR



Yves DELÉCLUSE

---

<sup>56</sup> Attachés d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur. Postes ouverts aux lauréats des IRA (instituts régionaux d'administration).

<sup>57</sup> Il faut tenir compte de la difficile réciprocité pour un AAENES d'être détaché sur un poste d'inspecteur.

<sup>58</sup> <https://www.place-emploi-public.gouv.fr> ou <https://www.emploipublic.fr/offre-emploi/>

## Annexe 1 : Lettre de cadrage (mise à jour septembre 2020)

### NOTE DE CADRAGE (additif)

#### Reprise de la mission inscrite au PTA 2029-2020

**La carrière des corps d'inspection territoriaux : quelle prise en compte des emplois de conseiller de recteur, quel suivi de carrière, quelles orientations pour le métier, quelle place dans le schéma de gouvernance ?**

Pilote(s) : Valérie Lacor ; Yves Delécluse

Équipe : Martine Gustin-Fall ; Philippe Ducluzeau ; Stéphane Kesler ; Xavier Sorbe

À l'instar d'autres travaux de l'inspection générale, le déroulement de la mission portant sur « *la carrière des corps d'inspection territoriaux* » a subi l'impact de la crise sanitaire. Alors que la phase terrain allait débuter au mois de mars 2020, la mise en confinement du territoire national puis la gestion prioritaire du retour progressif à l'activité dans les établissements et les services (période de déconfinement) ont conduit à suspendre les travaux de la mission.

Le présent document est moins une note de cadrage<sup>59</sup> qu'une nouvelle « feuille de route » qui permettra à l'équipe de la mission de réorganiser le plan de travail initial afin de répondre aux attentes formulées par le cabinet du MENJS lors de sa rencontre avec la cheffe de l'IGÉSR<sup>60</sup>.

#### • Rappel des principaux éléments de la note de cadrage de février 2020

##### Contexte

Les priorités pédagogiques au cœur des réformes en cours sont traduites dans la loi<sup>61</sup> du 26 juillet 2019 « pour une école de la confiance » : de la maternelle à l'université, dans la volonté de construire une école inclusive, ouverte à l'international, qu'il s'agisse du renforcement du contrôle de l'instruction dispensée dans la famille ou de la construction d'un continuum scolaire structuré à partir d'un projet d'orientation et de formation professionnelle.

Ces priorités pédagogiques conduisent l'ensemble des responsables du ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports (MENJS) à rappeler les fortes attentes à l'égard des corps d'inspection territoriaux, maillons indispensables de la transmission de la politique ministérielle et acteurs déterminants de l'accompagnement des équipes.

Si l'évaluation des enseignants reste une préoccupation majeure, il est attendu que les missions des inspecteurs se concentrent sur l'aide à la mise en place des nouveaux dispositifs et le suivi des ressources humaines afin d'en sécuriser l'implantation en fonction des besoins identifiés. Pour de nombreux responsables, l'actualité de la politique éducative et les réformes en cours incitent à une évolution des missions des inspecteurs. Certains choix académiques conduisent d'ores et déjà à confier à des inspecteurs la gestion de dossiers prioritaires qui mobilisent parfois la totalité de leur temps de travail : contrôle de l'enseignement privé hors contrat (loi Gatel) ; mise en place de la GRH de proximité ; processus d'évaluation des élèves ; priorité au primaire ; réforme du lycée et de l'accès à l'enseignement supérieur ; réforme territoriale ; évaluation des établissements publics locaux d'enseignement (EPLE), etc.

Au regard de l'importance de ces transformations, la situation des corps d'inspection territoriaux est régulièrement expertisée par l'inspection générale. Les rapports consultés par les membres de la mission soulignent des carences dans l'accompagnement des parcours de ces personnels d'encadrement, le besoin de redonner régulièrement du sens à leurs missions et évoquent des pistes pour mieux les impliquer, les intégrer, dans le pilotage du système éducatif.

<sup>59</sup> La note de cadrage élaborée en février 2020 reste valide.

<sup>60</sup> La cheffe de l'IGÉSR a rencontré le jeudi 3 septembre 2020, Stéphanie Dameron, directrice adjointe de cabinet et Isabelle Bourhis, conseillère du ministre.

<sup>61</sup> Loi n° 2019-791 du 26 juillet 2019.

## **Questions**

Les échanges qui ont eu lieu avec le cabinet du MENJS et les responsables de l'administration centrale (DGESCO, DGRH) ont permis de formuler de nombreuses questions liées à la gestion du parcours professionnel des inspecteurs territoriaux<sup>62</sup>. Sans négliger la situation des inspecteurs de l'éducation nationale en charge du premier degré (IEN) et les questions propres à leur implantation en circonscription (sous la responsabilité des DSDEN<sup>63</sup>), les interrogations des responsables du ministère conduisent à centrer l'objet de la présente mission sur les inspecteurs du second degré, IA-IPR et IEN-ET-EG<sup>64</sup>, qui constituent l'essentiel du corps d'inspection implanté dans les rectorats.

Au travers de ce questionnement émergent quelques problématiques de gestion des ressources humaines (GRH) sur lesquelles l'administration centrale de l'éducation nationale souhaite porter une attention vigilante. Étroitement liées à l'amélioration de la qualité du service, les réponses à ces questions devraient permettre de stabiliser et de conforter des personnels d'encadrement qui expriment de plus en plus un mal être professionnel.

- Attractivité de la fonction d'inspecteur
  - En quoi le métier d'inspecteur peut-il être un débouché ?
  - Comment évaluer les inspecteurs, les suivre, les valoriser et les faire évoluer ?
  - Comment bâtir le parcours de carrière des inspecteurs ?
  - Faut-il lier obligatoirement évolution professionnelle et mobilité géographique ?
- Pilotage des corps d'inspection
  - Comment les inspecteurs et leurs missions sont-ils pilotés ?
  - Comment objectiver le temps de travail des inspecteurs ? Les missions des inspecteurs sont-elles mises en cohérence afin de répondre au mieux aux priorités nationales (centrées sur le cœur de métier) ? Quel rôle doit jouer la lettre de mission ?
  - Comment les compétences des inspecteurs sont-elles construites et identifiées au sein des académies afin de constituer un vivier et d'accompagner l'évolution de carrière ?
  - Quelles sont les interactions entre les différents corps d'inspection ? En l'absence d'« un corps unique », comment favoriser les collaborations intercatégorielles, interdegrés et interdisciplinaires ?
- La place des inspecteurs dans la gouvernance académique
  - Quelles évolutions faut-il envisager pour les emplois fonctionnels ? Le partage d'une cartographie des emplois aux niveaux national et académique peut-il favoriser une plus grande lisibilité, voire une meilleure efficience, des missions des corps d'inspection et de leur pilotage ?
  - Quels sont les enjeux majeurs du lien tripartite qui unit les corps d'inspection territoriaux aux recteurs, aux services centraux et à l'inspection générale, dans l'organisation des missions et l'accompagnement du parcours individuel des inspecteurs ?

## **Objectifs**

Le travail de la mission s'organisera à partir des quatre items issus du libellé de la thématique inscrite au programme de travail annuel de l'IGÉSR (2019-2020)<sup>65</sup> :

- Prise en compte des emplois de conseiller de recteur
- Suivi de carrière

---

<sup>62</sup> Le questionnement a été confirmé lors de la rencontre entre la cheffe de l'IGÉSR et le cabinet le jeudi 3 septembre 2020.

<sup>63</sup> Direction des services départementaux de l'éducation nationale.

<sup>64</sup> La situation des IEN-IO devra faire l'objet d'un travail particulier.

<sup>65</sup> Les quatre items structurent le questionnaire d'appui aux auditions.

- Orientations pour le métier
- Place dans le schéma de gouvernance

À partir de l'identification d'une « carte conscientisée » des missions confiées en académie aux inspecteurs<sup>66</sup>, elle tentera de faire émerger **les principes d'une organisation opérationnelle des missions attribuées aux inspecteurs** et des **pistes d'évolution de la carte des emplois de conseillers**. Elle identifiera les conditions d'un pilotage pédagogique efficace des missions des inspecteurs et au-delà, définira **les conditions de réussite de leur parcours professionnel : recrutement, formation, évaluation, évolution, promotion**.

- Quel sens global ?
- Quelle cohérence ?
- Quel accompagnement ?

Les membres de la mission s'appuieront sur l'expertise des responsables disciplinaires de l'inspection générale<sup>67</sup> pour articuler leurs travaux avec les réflexions actuellement conduites sur **l'évolution des liens de la nouvelle IGÉSR avec les inspecteurs territoriaux**.

Enfin, la mission s'intéressera au développement du rôle de « manager de proximité » de l'inspecteur et à la construction des compétences requises : de la relation individuelle, en lien avec la pratique de classe, jusqu'à l'accompagnement RH, dans l'intérêt des personnes et de l'institution. Elle intégrera à sa réflexion et à ses observations **les aspects éthiques et déontologiques**, qui sont une clé potentielle dans le parcours professionnel des inspecteurs.

#### • Déroulement de la mission au regard des attentes du cabinet du MENJS

La forte implication des corps d'inspection dans la gestion des conséquences de la crise sanitaire a été signalée par l'ensemble des responsables académiques et saluée aux plus hauts niveaux de l'État. Mobilisés dès la phase de confinement pour garantir la mise place de la « continuité pédagogique », ils ont poursuivi leur action d'accompagnement des équipes d'établissement tout au long de la phase de reprise et contribué, en première ligne, à la gestion des examens de fin d'année.

Outre le maintien de cette vigilance durant l'année scolaire 2020-2021, les inspecteurs vont devoir faire face à de nombreux rattrapages dans la gestion des « missions permanentes » qui leur sont confiées (ex. retard PPCR) tout en répondant aux nouvelles sollicitations (ex. mise en place de l'évaluation des établissements).

Le cabinet du MENJS a redit sa forte attention à la situation des corps d'inspection et son intérêt de pouvoir disposer dans les plus brefs délais d'une note de l'inspection générale proposant des pistes pour envisager « *une inflexion sur les missions, les parcours, les évolutions de carrière, la culture managériale au-delà de la cartographie des emplois* <sup>68</sup> ». En parallèle du « Grenelle de l'éducation » la prise en compte de ces possibles évolutions pourrait être intégrée dans la conduite du dialogue social dont le ministre a fait une priorité.

La remise d'une telle note au cours du mois novembre 2020 implique une nouvelle économie de l'organisation de la mission. Elle limite le nombre de visites et d'auditions qui pourront être réalisées et oriente la production écrite vers un format de type « note flash ».

#### Visites et auditions

Afin de ne pas limiter son propos à une synthèse des rapports existants et d'ancrer sa réflexion dans les réalités du terrain, l'équipe de la mission s'attachera à conduire une brève série d'entretiens en académie qui permettront de recueillir une diversité de points de vue, observations et réponses aux questions, qui constitueront le matériau de base de leur analyse.

Simultanément, des échanges complémentaires avec des responsables de l'administration centrale en charge de la gestion de carrière des inspecteurs et les représentants d'organisations professionnelles permettront de préciser les interrogations formulées par les deux directions commanditaires (DGRH et DGESCO) et d'éprouver les constats issus des observations académiques.

---

<sup>66</sup> Travail de cartographie qui doit être réalisé au niveau national par la DGRH.

<sup>67</sup> Doyens, collège EDP et ETPE.

<sup>68</sup> Échange entre la cheffe de l'IGESR et le cabinet du MENJS en date du 3 septembre 2020.

Un « questionnaire d'appui aux auditions » servira de guide aux entretiens qui seront conduits par l'équipe de la mission. L'aide des COAC pourra être sollicitée. Toutefois, les délais de rédaction et la charge actuelle des correspondants académiques ne semblent pas compatibles avec une sollicitation dépassant l'association aux entretiens dans les académies visitées.

- **Le ministère** : mission de la politique de l'encadrement supérieur (MPES).
- **Les académies** : outre le recteur, les inspecteurs généraux solliciteront les principaux cadres académiques (SGA, DASEN, DRH, doyens des collèges des inspecteurs), un panel d'inspecteurs dont quelques inspecteurs sur poste de conseillers (ex. DAFPIC, CSAIO, DANE, DAAC etc.) et quelques services en charge notamment de la formation des inspecteurs stagiaires. Les entretiens pourront se dérouler en présence des COAC.

Compte-tenu des délais de réalisation, la mission concentrera son travail de terrain dans deux académies dont les caractéristiques peuvent permettre le recueil d'une information suffisamment diversifiée et objectivable au regard de leurs caractéristiques territoriales (situation géographique, taille, diversité RH) :

- **Créteil**
- **Nancy-Metz**
  - **Les représentants des personnels** : conférence des recteurs, association des secrétaires généraux d'académies, conférence des DASEN, principales organisations syndicales des inspecteurs.

### **Questionnaire d'appui aux auditions**

Les entretiens viseront à éclairer les membres la mission sur les points suivants :

- **Existe-t-il une cartographie académique ?** identification et répartition des emplois dont disposent le territoire ; les emplois fonctionnels et les missions spécifiques.
- **Comment les schémas d'organisation managériale, nationale et académique, appréhendent-ils l'exercice du métier d'inspecteur ?** relations hiérarchiques et fonctionnelles, gouvernance académique, pilotage des missions, valorisation des personnels.
- **Au regard des situations vécues et du contexte actuel, quelles sont les principales interrogations et attentes des corps d'inspections territoriaux sur l'évolution de leur(s) métier(s) ?** lisibilité des conditions de recrutement, de suivi et d'évolution de carrière.

Le questionnaire d'appui aux auditions (*document en annexe*) sera adressé aux recteurs et aux COAC des deux académies retenues et servira de guide aux échanges. En complément des éléments recueillis lors des visites de la mission, il pourra faire l'objet de retours écrits des responsables académiques (recteur, SGA et IA-DASEN) en direction des pilotes de la mission.

### **Calendrier**

- **Septembre 2020** : prises de contact avec les interlocuteurs nationaux et académiques - organisation des visites - envoi des questionnaires aux responsables académiques.
- **Octobre 2020** : visites et auditions.
- **Novembre 2020** : rédaction d'une « note flash » à destination du cabinet du MENJS.

### **Agenda des visites et auditions**

Lieu	Dates	équipes
Académie de Créteil	Entre le 1 <sup>er</sup> et le 15 octobre 2020	Xavier Sorbe Philippe Ducluzeau
Académie de Nancy-Metz	Entre le 1 <sup>er</sup> et le 15 octobre 2020	Martine Gustin-Fall Stéphane Kestler

<p>Paris            (conférence des recteurs,            association des SGA, conférence            nationale des inspecteurs            d'académie, MPES, SNIA-IPR, SIA,            SIEN-UNSA)</p>	<p>Lundi 28 septembre 2020 (après-midi)            Vendredi 2 octobre 2020 (matin)            Mercredi 14 octobre 2020 (matin)</p>	<p>Valérie Lacor            Yves Delécluse</p>
---	--	--

## Mission IGÉSR : « Carrière des corps d'inspection territoriaux »

### Questionnaire d'appui aux auditions

La mission qui figurait au programme de travail de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR), publié au Bulletin Officiel de l'éducation nationale n° 33 du 12 septembre 2019, « **La carrière des corps d'inspection territoriaux : quelle prise en compte des emplois de conseiller de recteur, quel suivi de carrière, quelles orientations pour le métier, quelle place dans le schéma de gouvernance ?** », a été suspendue suite à la crise liée au Covid-19.

Toutefois, compte tenu des priorités énoncées par le ministre de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports la réflexion sur cette thématique demeure d'actualité. L'équipe de la mission est chargée de rédiger une première « note flash » qui concernera en priorité **les corps d'inspection du second degré**. Elle sera adressée au cabinet du MENJS au mois de novembre 2020.

Deux académies seront visitées pour établir les principaux constats et recueillir la parole d'acteurs de terrain : Créteil et Nancy-Metz. Le présent questionnaire servira à guider les échanges lors des entretiens qui se dérouleront dans les territoires retenus.

**Les réponses écrites des principaux responsables académiques (recteur, SGA, IA-DASEN) devront être adressées aux deux pilotes de la mission (voir ci-dessous) en complétant l'en-tête (académie / département / fonction) au plus tard le 15 octobre 2020.**

En vous remerciant vivement pour votre contribution.

**Valérie Lacor, Yves Delécluse**

**IGÉSR**

<p style="text-align: center;"><b>Questionnaire à retourner à :</b> <u>yves.delecluse@igesr.gouv.fr</u> et <u>valerie.lacor@igesr.gouv.fr</u> <u>au plus tard le 15 octobre 2020</u></p>	
<p><b>Académie :</b> <input type="checkbox"/> Créteil      <input type="checkbox"/> Nancy - Metz</p>	
<p><b>Département (pour les IA-DASEN) :</b> .....</p>	
<p><b>Fonction :</b> <input type="checkbox"/> rectrice/recteur      <input type="checkbox"/> SGA      <input type="checkbox"/> IA-DASEN</p>	
<p style="text-align: center;"><b>1- Les emplois de conseillers de recteur sur emploi fonctionnel</b></p>	
a) Qui sont-ils ? Profil, parcours, formation. b) Comment sont-ils recrutés et par qui ? c) Les conseillers ont-ils une lettre de mission ? d) Les conseillers rédigent-ils un rapport d'activités ?	
<p style="text-align: center;"><b>2- Le suivi de carrière des inspecteurs territoriaux</b></p>	
a) Existe-t-il un programme de travail des inspecteurs territoriaux ? b) Les inspecteurs ont-ils une lettre de mission ? c) Les inspecteurs rédigent-ils un rapport d'activités ? d) Quelles sont les modalités d'évaluation des inspecteurs (notamment ceux sur poste de conseiller ou détenteurs d'une lettre de mission) ?	
<p style="text-align: center;"><b>3- Les orientations pour le métier</b></p>	
a) Comment les compétences des inspecteurs sont-elles construites et identifiées au sein des académies afin de constituer un vivier et d'accompagner l'évolution de carrière ?	

b) Comment les inspecteurs sont-ils informés des perspectives d'évolution de carrière ? c) Quelle formation continue pour les inspecteurs ?	
<b>4- La place dans le schéma de gouvernance</b>	
a) Les inspecteurs sont-ils réunis en collèges ? b) Existe-t-il des missions territorialisées et quelles conséquences sur le pilotage des missions des corps d'inspection ? c) En quoi les postes sur emploi fonctionnel sont-ils un appui, un soutien au schéma de gouvernance ? d) Quelles évolutions faudrait-il envisager pour les emplois fonctionnels ? e) Comment est envisagée l'évolution de carrière des emplois de conseillers (du recteur / de l'IA DASEN). Passe-t-elle par une mobilité fonctionnelle ou géographique ?	

## Annexe 2 : Liste des documents consultés par la mission

Rapports
IGAENR/IGEN n° 2018-067, septembre 2018. <b>Gouvernance académique du premier degré.</b>
IGAENR/IGEN n° 2016-070, octobre 2016. <b>Rôle et positionnement des inspecteurs du second degré en académie.</b>
IGAENR/IGEN n° 2015-025, juin 2015. <b>Pilotage et fonctionnement de la circonscription du premier degré.</b>
IGAENR/IGEN n° 2013-060, juin 2013. <b>Les effets de la mise en œuvre du décret n° 2012-16 du 5 janvier 2012 relatif à l'organisation académique.</b>
IGAENR/IGEN n° 2013-021, avril 2013. <b>Le renforcement de l'attractivité des fonctions d'encadrement : vivier, formation, ouverture, mobilité et décloisonnement.</b>
Note IGEN n° 2011-022, mars 2011. <b>Mission sur le rôle et l'activité des inspecteurs pédagogiques du second degré</b>
Note IGEN n° 2011-018, février 2011. <b>La formation initiale des inspecteurs territoriaux en académie.</b>
Publications en ligne
REY Olivier. <b>Pilotes et pilotage dans l'éducation.</b>
Dossier de Veille de l'IFÉ n° 128, février 2019.
CUISINIER Jean-François. <b>La gestion des personnels d'encadrement et les enjeux du système éducatif.</b>
Revue <i>Administration &amp; Education</i> n° 163, 2019.
<b>Question n° 25 sur les inspecteurs (revalorisation des métiers d'IA-IPR et d'IEN, formation des IEN et des IA-IPR).</b> Sénat, Questionnaire parlementaire sur le PLF, 2018.
BUISSON-FENET Hélène. <b>Une « culture commune » à défaut de « grand corps » ? Fondements et limites du rapprochement entre chefs d'établissement et inspecteurs pédagogiques régionaux dans l'Éducation nationale.</b>
Revue <i>Recherche &amp; Formation</i> n° 78, 2015.
CUCULOU Sylvie, DUTERCIQ Yves. <b>Un exemple de gouvernance rénovée : la lettre de mission des inspecteurs de l'enseignement primaire français.</b>
Revue <i>Éducation comparée</i> n° 11, 2014.
Ouvrages empruntables au centre de documentation
CONDETTE Jean-François (dir.). <b>Les personnels d'inspection : contrôler, évaluer, conseiller les enseignants. Retour sur une histoire, France-Europe (XVIIe-XXe siècle).</b> Presses universitaires de Rennes, 2017.
<b>Les inspecteurs territoriaux : médiateurs du changement.</b> Administration & Education n° 149, 2016.
FOTINOS Georges, HORENSTEIN José Mario. <b>Le moral des inspecteurs IEN, IA-IPR : qualité de vie au travail et épuisement professionnel.</b> Casden, 2016.
Regards internationaux sur la fonction d'inspection
MATHOU Cécile. <b>Les normes curriculaires et leur recontextualisation par les inspecteurs et les conseillers pédagogiques : une comparaison France/Québec.</b> Revue <i>Recherche &amp; Formation</i> n° 88, 2018.
BAXTER Jacqueline. <b>School Inspectors: Policy Implementers, Policy Shapers in National Policy Contexts.</b> Springer, 2017.
GREK Sotiria, LINDGREN Joakim. <b>Governing by inspection.</b> Routledge, 2015.
PONS Xavier, BOUVIER Alain. <b>Les inspecteurs de l'éducation face aux politiques d'évaluation des écoles. Tendances dans trois pays européens.</b> Dans : Encadrement et leadership : nouvelles pratiques en éducation et formation. De Boeck, 2014.