

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

---

# Mission de suivi de la mise en place des contrats locaux d'accompagnement (CLA)

## Notes d'étape

N° 2022-008 – janvier 2022



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

## **Mission de suivi de la mise en place des contrats locaux d'accompagnement (CLA)**

Notes d'étape

**Janvier 2022**

**Ghislaine DESBUISSONS  
Yves DELECLUSE**

Déborah BÉ  
Jean-Michel COIGNARD  
Aziz JELLAB  
Jean-Michel PAGUET

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



## SOMMAIRE

<b>Propos introductif .....</b>	<b>1</b>
<b>Note d'étape n° 2021-105 de novembre 2021.....</b>	<b>2</b>
<b>1. Un processus de mise en œuvre finalisé à la rentrée 2021 .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Les observables issus de la lecture des contrats.....</b>	<b>6</b>
<b>Note d'étape n° 2022-008 de janvier 2022.....</b>	<b>9</b>
<b>1. Les écoles et les établissements visités .....</b>	<b>9</b>
<b>2. Les premiers effets du CLA.....</b>	<b>10</b>
<b>3. L'évaluation du CLA.....</b>	<b>12</b>



## Propos introductif

Par demande de la secrétaire d'État chargée de l'éducation prioritaire, en date du 1<sup>er</sup> septembre 2021, l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) a été saisie d'une mission de suivi des « Contrats locaux d'accompagnement », dispositif d'allocation progressive des moyens expérimenté depuis la rentrée 2021 dans trois académies (Aix-Marseille ; Lille ; Nantes).

Cette mission est mise en œuvre sur l'année scolaire 2021-2022 par l'équipe constituée des correspondants académiques de l'IGÉSR (COAC) des académies expérimentatrices.

La présente publication regroupe les deux notes d'étape remises à la secrétaire d'État en novembre 2021 et janvier 2022. Ces notes ont pour objectif de faire émerger des points d'attention permettant de guider la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du dispositif. Elles ont fait l'objet d'une présentation en réunion du comité de pilotage national.

La note de novembre 2021 repose sur une analyse des documents transmis par les autorités des trois académies expérimentatrices : projets, contrats et courriers d'allocation des moyens. Les inspecteurs généraux se sont attachés à identifier les éléments qui permettent de formaliser une démarche d'observation. Cette démarche, présentée dans un tableau, doit être mise à l'épreuve du terrain avant de constituer le socle – ou une modalité – de l'évaluation du dispositif.

La note de janvier 2022 s'est nourrie de visites de terrain réalisées en décembre 2021. Les échanges se sont fondés sur une documentation très riche et sur le retour d'expérience des équipes des écoles, collèges et lycées rencontrés ainsi que des pilotes du dossier ; tous partagent un fort engagement et une volonté d'investir le nouveau dispositif. La note, volontairement brève, recense les premiers effets constatés après quelques semaines seulement de fonctionnement puis, tout en validant le tableau des observables proposé en novembre, interroge les objectifs, les orientations de la démarche d'évaluation et les éléments de son opérationnalisation qui devront être portés par le comité de pilotage des CLA.

Un bilan annuel de l'expérimentation sera établi par la mission en juin 2022.

## NOTE D'ÉTAPE N° 2021-105 DE NOVEMBRE 2021

Une mission de suivi des CLA, sollicitée par la secrétaire d'État chargée de l'éducation prioritaire, se déroule sur l'ensemble de l'année scolaire 2021-2022. Elle s'organise en trois temps :

- identification des critères d'évaluation du modèle CLA (*novembre 2021*) ;
- premières observations de la mise en place des CLA dans les écoles et les établissements (*décembre 2021*) ;
- bilan de la première année de mise en œuvre du dispositif dans les trois académies expérimentatrices (*juin 2022*).

La présente note vise à proposer un ensemble d'observables<sup>1</sup> qui constituera à terme le socle des principes d'évaluation du dispositif. Ces critères, issus de l'analyse d'un panel de contrats (écoles, collèges, LEGT, LP) seront affinés tout au long de l'année scolaire. Ils feront l'objet d'une information dans le cadre du comité de pilotage national et seront mis à l'épreuve du terrain dès le mois de décembre, lors d'observations conduites par les six COAC<sup>2</sup> dans une dizaine de structures (écoles et EPLE). Une seconde version, enrichie et stabilisée, servira de guide à l'évaluation annuelle du dispositif qui fera l'objet d'un rapport remis en juin 2022 à la secrétaire d'État.

### 1. Un processus de mise en œuvre finalisé à la rentrée 2021

Lancé en mars 2021, le processus de mise en œuvre du dispositif CLA a mobilisé les services des trois académies expérimentatrices jusqu'au mois de septembre. Après avoir identifié les écoles et les établissements éligibles, rectorats et DSDEN ont accompagné les équipes dans l'élaboration de leur projet, réparti les moyens mis à leur disposition et finalisé les contrats afin d'en assurer la signature dans les premières semaines de la rentrée.

À l'occasion de leurs visites de rentrée en académie, les COAC membres de la mission ont interrogé les responsables sur la mise en œuvre des CLA, dans la continuité de la note d'étape de juin 2021<sup>3</sup>. Les échanges avec les recteurs, les IA-DASEN et les pilotes du dossier en académie, confirment et complètent les constats du mois de juin.

**Malgré de fortes contraintes<sup>4</sup>, chaque académie s'est organisée pour faire aboutir le processus de mise en œuvre du dispositif dans les premières semaines de la rentrée.** Ne souhaitant pas faire du circuit de signature du contrat un élément bloquant, elles ont anticipé la délégation des moyens en juillet 2021 pour respecter les contraintes de gestion et permettre aux équipes d'intégrer la dotation complémentaire dans leur schéma d'organisation. Ces délégations, de nature et d'ampleur variables au regard des structures et des projets, ont fait l'objet de notifications officielles qui, au-delà du fléchage budgétaire, ouvrent souvent de réelles marges de manœuvre.

#### Exemple de dotation d'un CLA école

Dans le cadre de la participation de l'académie à l'expérimentation des contrats locaux d'accompagnement, je vous informe des moyens spécifiques délégués au titre de l'année 2021-2022 pour la mise en œuvre des projets déclinés au sein du CLA élaboré pour votre école.

- ETP : 0,5
- IMP : 1
- Crédits pédagogiques : 554 euros

<sup>1</sup> Il s'agit d'identifier des objets qui permettront de rendre compte de la réalité de l'action conduite dans le cadre des CLA et d'en mesurer les effets.

<sup>2</sup> Correspondants académiques de l'IGÉSR.

<sup>3</sup> Alain Plaud (juin 2021). La mise en place des contrats locaux d'accompagnement (note d'étape n° 2021-124). IGÉSR.

<sup>4</sup> Délais courts, période de fin d'année et des congés d'été, limites et calendrier des moyens alloués.



### Exemple de dotation d'un CLA lycée (LP)

Objet	Moyens octroyés	Service en charge de la délégation de moyens
Coordination/concertation	6 IMP <sup>1</sup>	DOS rectorat
Crédits pédagogiques	4 100 € <sup>1</sup>	DSDEN
Devoirs Faits	629 € et 232 HSE <sup>2</sup>	DOS (heures) / SCAPPE (crédits)
Fonds sociaux	9 080 € <sup>2</sup>	DSDEN

**Les critères d'éligibilité des structures ont été retenus afin d'objectiver le choix final et poser les premiers éléments d'un processus d'évaluation à venir.** En outre, la connaissance fine du territoire, notamment au niveau départemental, et la prise en compte des diverses politiques éducatives déjà mises en œuvre, ont permis d'identifier les structures dites « orphelines », ou en déficit d'accompagnement, qui pouvaient tirer bénéfice du nouveau dispositif tout en étant proactives.

Les listes académiques des écoles et des établissements retenus n'ont pas fait l'objet d'opposition de la part de représentants syndicaux. Au contraire, le CLA est perçu comme une reconnaissance institutionnelle des difficultés auxquelles les équipes sont confrontées. Si l'identification des structures reste très liée aux indicateurs scolaires, quelques données renvoient aux politiques interministérielles et aux spécificités locales et devraient permettre d'impliquer les acteurs locaux dans la dynamique de contrat. Bien que ces acteurs soient identifiés dans les projets des écoles et des EPLE, une communication académique en leur direction reste à développer.

Les académies se sont largement appuyées sur les indicateurs pour choisir les CLA. Dans l'académie de Nantes, par exemple, le service statistique a utilisé la méthode de l'analyse en composantes principales afin de résumer les informations et d'établir une cartographie des établissements. 21 collèges ont été sélectionnés sur la base d'établissement défavorisés, peu équitables et avec une valeur ajoutée (VA) nulle voire négative.

<b>Académie de Nantes : indicateurs de sélection retenus pour les collèges</b>	
-	<b>Indicateurs sociaux</b>
o	Répartition par tranche des IPS à l'élève et évaluation du pourcentage d'élèves avec un IPS compris entre 40 et 70 (2019)
o	Pourcentage de boursiers à taux 3 (2019)
o	Pourcentage des élèves résidant en QPV (2018)
-	<b>Indicateurs scolaires</b>
o	Taux d'élèves en difficultés dans les évaluations 6 <sup>ème</sup> (fragiles et insuffisants) (2019)
o	Taux de réussite au DNB selon les PCS
o	VA académique de réussite au DNB
-	<b>Indicateurs personnels</b>
o	Part des enseignants ayant moins de 2 ou 5 ans d'ancienneté dans l'établissement (2019)
o	Part ETP des non titulaires parmi les personnels enseignants (2019)
-	<b>Indicateurs moyens</b>
o	Nb moyen d'élèves par division
-	<b>Autres indicateurs</b>
o	Taux de non recours aux bourses (écart entre le taux de boursiers et le taux d'élèves avec un IPS compris entre 40 et 70 + 1/3 des élèves ayant un IPS compris entre 70 et 100)
o	Indice d'éloignement (mesure de la ruralité) (2019)

**Les projets contractualisés témoignent d'une volonté d'agir dans les domaines qui sont au cœur du projet scolaire :** les apprentissages ; le climat scolaire ; les pratiques enseignantes ; la continuité du parcours scolaire ; les partenariats éducatifs ; etc. Si l'outillage statistique et le savoir-faire des établissements du 2<sup>nd</sup> degré (collège et lycée) en matière de projet ont permis de répondre sans difficulté aux attentes du cahier des charges, de nombreuses écoles ont dû être guidées par les équipes de circonscription pour faire émerger des propositions structurées, d'autant que les indicateurs qui permettent d'étayer leurs diagnostics sont en nombre limité.

Les trois extraits qui suivent, issus des académies de Lille (école et collège) et d'Aix-Marseille (lycée professionnel), montrent la volonté des équipes de s'approprier les objectifs du CLA en les traduisant en actions concrètes, avec une stratégie identifiée. La variété des présentations témoigne à la fois des différences entre les niveaux d'enseignement et de la manière dont les équipes se sont saisies de l'appel à projet en l'articulant avec les spécificités de leur environnement.

### Extraits de plans d'actions

- **CLA d'école**

Orientations stratégiques	Objectifs opérationnels <u>Conforter le rôle de l'école</u>	Actions
<b><u>Conforter le rôle de l'école :</u></b>		
Encourager la coopération avec les parents	Rendre l'école et son fonctionnement explicites pour les parents en encourageant la co-éducation en améliorant le dialogue parents/enseignants	Travailler avec un médiateur sur la parentalité auprès de celle-ci
Renforcer les alliances avec les partenaires : les ATSEM	Favoriser les qualités relationnelles avec les enfants, les familles et les enseignants.	Rencontre Atsem/ familles afin d'être plus à l'écoute pour faciliter l'entrée à l'école.

<u>Développer les compétences professionnelles des professeurs</u>		
Créer une organisation apprenante	Réduire de manière significative les écarts aux évaluations nationales en CP (- 10 points d'écart)	<u>Formations sur :</u> Construire un parcours d'acquisition d'un langage oral et écrit, riche, organisé et compréhensible en maternelle.
Atteindre la maîtrise du 100% réussite des fondamentaux		Le parcours lecture dans ses différentes composantes du cycle 1.
Développer et consolider les connaissances didactiques et pédagogiques	S'approprier les guides et ressources suivantes afin de pouvoir construire des programmations/progressions sur l'ensemble du parcours de l'élève :  « Pour préparer l'apprentissage de la lecture et de l'écriture à l'école maternelle » « Pour enseigner le vocabulaire à l'école maternelle »  « L'apprentissage de la lecture et de l'écriture au CP »  « Pour enseigner les nombres, le calcul et la résolution de problèmes au CP »	La construction du nombre par la résolution de problèmes

- **CLA d'un collège**

<b>Objectif 1 : Assurer la cohérence et la continuité des parcours</b>			
<b>Diagnostic (indicateurs à la rentrée 2020)</b>	<b>Stratégies</b>	<b>Propositions d'actions et d'exemples</b>	<b>Indicateurs de suivi</b>
<p>25,5 % d'élèves en difficulté dans la maîtrise de la langue à l'entrée en 6<sup>ème</sup> (moyenne académique : 13,6%)</p> <p>43,8 % d'élèves en difficulté en maths à l'entrée en 6<sup>ème</sup> (moyenne académique 31,1%)</p> <p>Niveau de réussite aux évaluations d'entrée en 6<sup>ème</sup> : 232,5 en français (moyenne académique 252,8) et 236 en maths (moyenne académique 245,7).</p>	Renforcer la liaison école-collège à travers la mise en place de projets disciplinaires et/ ou interdisciplinaires inter-degrés	Calcul@TICE, « Chut on lit », rédaction d'histoires fantastiques pour l'automne, le Printemps des poètes, correspondance CM2-6 <sup>ème</sup> .	<p>Résultats aux évaluations d'entrée en 6<sup>ème</sup>.</p> <p>Validation du palier 2 pour tous les élèves de 6<sup>ème</sup>.</p> <p>Participation des familles aux actions mises en place dans l'établissement, aux rencontres parents-professeurs...</p>
	Harmoniser les pratiques pédagogiques inter-degrés.	Observations mutuelles, mutualisation des pratiques (ex : élèves à BEP).	
	Développer la formation continue inter-degrés.	Demande de FEE inter-degrés (ex : différenciation pédagogique, élèves à BEP).	
	Apporter des repères aux élèves et aux familles d'élèves « entrants » en les associant davantage aux actions de l'établissement.	Rallye/ activité de découverte du collège à destination des élèves et des familles d'élèves de 6 <sup>ème</sup> . Activités d'intégration pour la rentrée des 6 <sup>èmes</sup> . En lien avec l'AEP, mise en place de « temps d'échanges » avec quelques familles ciblées sur des sujets à dimension éducative.	

- **CLA d'un lycée professionnel**

<b>ELEMENTS DIAGNOSTIQUES IDENTIFIES</b>
<i>Référence à la réussite scolaire des élèves</i>
<p>Le public élèves de l'établissement est issu des classes UPE2A ou est intégré directement dans les classes de CAP. La seule mixité sociale est apportée par les BTS. Les demandes de fonds social sont nombreuses et la précarité des élèves est démesurée. L'évaluation à l'entrée en seconde professionnelle et en première année de CAP sont des indicateurs révélateurs puisque les résultats sont insuffisants au regard des attendus. Les professeurs n'arrivent pas à réaliser la totalité des programmes : ils doivent répondre aux besoins premiers de maîtrise de la langue et les doter d'outils méthodologiques. Le parcours réussi de l'élève vers l'intégration se doit de passer par l'acquisition des compétences sociales vis-à-vis des exigences de la société française et de l'entreprise. Une ouverture culturelle et citoyenne est impérative.</p>
<b>DESCRIPTION DU PROJET</b>
<p>La posture de l'élève attendue en milieu professionnel, relative notamment à la sécurité au travail et à la compréhension des tâches, nécessite un travail commun entre les équipes professionnelles et les équipes d'enseignement général. La connaissance de la culture française, les valeurs de la république et un développement des parcours éducatifs sont indispensables pour finaliser des outils et faciliter la compréhension des consignes dans le domaine professionnel du bâtiment. Ces élèves majoritaires en nombre dans les classes ont d'énormes lacunes face aux exigences des diplômes et au niveau de la culture. Une réflexion a été engagée avec le professeur d'UPE2A et les équipes de professionnels du bâtiment au travers des différentes sections. Ce professeur reprendrait et formerait les professeurs du bâtiment aux diverses techniques et répondrait aux diverses sollicitations du point de vue pédagogique en utilisant ses compétences FLE. Cela permettra d'engager une lutte contre l'illettrisme et de promouvoir une ouverture culturelle et citoyenne dans une dynamique de projets à venir entraînant les équipes volontaires. Des actions seront mis en œuvre avec des associations sur la prévention de la violence, sur la laïcité, la lutte contre le prosélytisme et la mixité garçon-fille dans les filières professionnelles du lycée.</p>
<b>ACTIONS ENVIAGEES</b>
<i>Chaque action fait l'objet d'une fiche action spécifique</i>
<p>Action n°1 : Formation des professeurs par l'enseignante de FLE en exploitant ses qualités pédagogiques dans la maîtrise de la langue afin d'aider les professeurs à simplifier le vocabulaire</p> <p>Action n°2 : Intervention de formateurs sur la prévention contre les violences pour les élèves et formation pour les enseignants à la communication non-violente</p> <p>Action n°3 : Intervention d'un service civique et/ ou des cordées de la réussite pour la citoyenneté, les cadets des pompiers pour les valeurs de la république et l'école Kedge par exemple pour les relations filles/ garçons</p> <p>Action n°4 : « A nous la parole ! », <i>Eloquencia</i></p>

## 2. Les observables issus de la lecture des contrats

Identifiée dans la note d'étape de juin 2021 comme un point de fragilité, l'organisation du processus de suivi et d'évaluation des CLA est à présent la priorité des responsables académiques. Les comités de pilotage ont engagé une réflexion sur des principes et des outils qui devront être présentés aux équipes des écoles et des établissements.

Le « modèle CLA » est calibré pour un déploiement sur trois ans. L'évaluation de ce modèle, dont il faut définir les principes et les étapes<sup>5</sup>, doit reposer sur une stratégie qui précisera :

- **les objets de l'évaluation, en privilégiant les effets concrets du CLA ;**
- **les acteurs de l'évaluation, en clarifiant la part du local – via l'autoévaluation –, de l'académie, du national le cas échéant ;**
- **les modalités de l'évaluation ; les outils mobilisés ;**
- **les phases – moments – étapes du processus d'évaluation.**

Dans la phase de démarrage du dispositif, qui est la phase actuelle, il est déjà possible de dégager plusieurs attentes au regard des objectifs portés par le CLA :

- le CLA étant un dispositif expérimental d'allocation progressive de moyens, **l'évaluation doit mettre en lumière les apports du dispositif** en identifiant des projets, des démarches ou des actions qui favorisent le renforcement des dynamiques existantes ou révèlent une approche innovante ;
- le CLA concernant des écoles et des EPLE dont les spécificités s'apparentent à celles de l'éducation prioritaire<sup>6</sup>, **l'évaluation doit permettre de mesurer la réduction des écarts de performance auxquels les équipes font référence dans leurs diagnostics ;**
- le projet porté par le CLA sollicite l'initiative des équipes. **L'évaluation doit porter sur les transformations des pratiques professionnelles qui permettent d'améliorer sensiblement la prise en charge des publics accueillis ;**
- la mise en œuvre du CLA reposant sur une organisation collective, à la fois en interne et avec des partenaires extérieurs le cas échéant, **l'évaluation<sup>7</sup> doit permettre d'identifier les éléments d'impulsion, d'accompagnement et de pilotage favorables au déploiement efficace du projet initial.**

Tout en identifiant dans les contrats consultés une forte proportion d'actions d'ores et déjà mises en œuvre (s'agit-il d'une forme de « recyclage », de repositionnement de dynamiques éprouvées ou d'une mise en œuvre d'actions en attente ?), l'analyse des projets permet de faire émerger **quatre champs** qui entrent en résonance avec les priorités de la politique nationale<sup>8</sup> et peuvent structurer la démarche d'observation des CLA :

- **le parcours de l'élève ;**
- **les alliances éducatives ;**
- **l'accompagnement des équipes et la gestion des ressources humaines<sup>9</sup> ;**
- **l'autonomie<sup>10</sup> de l'école ou de l'établissement.**

---

<sup>5</sup> Les écoles et les établissements ont réalisé des diagnostics préliminaires et identifié des axes de progrès dans leur projet qui constituent des éléments dont l'évaluation doit tenir compte.

<sup>6</sup> La mission portera un regard attentif à la prise en compte par les équipes engagées dans les CLA des bilans de l'éducation prioritaire, études et rapports qui éclairent sur les points forts et les faiblesses de l'action conduite dans ces territoires depuis plusieurs décennies.

<sup>7</sup> Évaluation dont il faudra définir les principes, en l'articulant avec la démarche du CEE.

<sup>8</sup> Politiques évoquées par la secrétaire d'État lors du comité de pilotage du 6 octobre 2021.

<sup>9</sup> Principalement dans le cadre d'une GRH de proximité.

<sup>10</sup> L'autonomie réglementaire que chaque école et établissement peut développer en organisant son action au regard de ses besoins et de ses marges de manœuvre.

Ces quatre champs sont déclinés en **domaines d'observation** qui renvoient à des listes d'actions souvent très riches, dont il faudra interroger le choix, la cohérence globale et les modalités de conduite, proposées par les équipes dans le cadre du CLA<sup>11</sup> : par exemple, dans le champ du « parcours de l'élève », les domaines des apprentissages scolaires ou de l'éducation à l'orientation.

Chaque domaine est soumis à **quatre critères** d'observation qui visent à faire émerger **les points forts du projet : objectifs majeurs, apports du CLA, plus-value repérée**. L'identification des indicateurs privilégiés, principaux marqueurs de l'efficacité du dispositif, est le quatrième critère d'observation qui permettra d'élaborer un **tableau de bord du dispositif**, déclinable dans l'ensemble des CLA<sup>12</sup>.

<b>OBSERVABLES</b>				
<b>Guide pour une démarche d'observation du dispositif CLA<sup>13</sup></b>				
<b>Parcours de l'élève</b>				
Domaines observés	<i>Objectif(s) majeur(s)</i>	<i>Apports du CLA</i>	<i>Plus-value repérée</i>	<i>Indicateurs privilégiés</i>
Continuité des apprentissages <sup>14</sup>				
Cohérence des enseignements				
Compétences socio-comportementales				
Éducation à l'orientation				
<b>Alliances éducatives</b>				
Domaines observés	<i>Objectif(s) majeur(s)</i>	<i>Apports du CLA</i>	<i>Plus-value repérée</i>	<i>Indicateurs privilégiés</i>
Temps en classe / hors de la classe				
Temps scolaire / hors temps scolaire				
Place des familles				
Approche territoriale				
<b>Accompagnement des équipes et GRH</b>				
Domaines observés	<i>Objectif(s) majeur(s)</i>	<i>Apports du CLA</i>	<i>Plus-value repérée</i>	<i>Indicateurs privilégiés</i>
Pratiques enseignantes				
Pratiques éducatives				
Collectifs professionnels				
Compétences, engagement, valorisation des personnels				
Formation professionnelle				

<sup>11</sup> Actions identifiées dans le cadre des diagnostics qui ont été réalisés pour formaliser les projets CLA.

<sup>12</sup> Pour prévenir le risque d'une uniformisation pénalisante, les indicateurs du tableau de bord devront pouvoir être assez larges et prendre la forme de « catégories d'indicateurs ».

<sup>13</sup> En fonction des spécificités du CLA, toutes les cases du tableau n'ont pas vertu à être renseignées.

<sup>14</sup> Principe moteur des réformes en cours afin d'assurer la cohérence des démarches pédagogiques et des principes éducatifs et de limiter les effets négatifs des ruptures ou changements de niveau.

<b>Autonomie de l'école ou de l'EPL</b>				
Domaines observés	<i>Objectif(s) majeur(s)</i>	<i>Apports du CLA</i>	<i>Plus-value repérée</i>	<i>Indicateurs privilegiés</i>
Stratégie globale				
Pilotage du projet				
Utilisation des moyens				
Cohérence de la feuille de route				
Auto évaluation de l'action collective				

La démarche d'observation conduite par la mission vise à identifier les éléments qui structurent le projet porté par le CLA. Elle doit à la fois permettre de repérer les actions les plus pertinentes au regard des objectifs du dispositif et le recueil d'informations sur ces actions, leur contenu et leur conduite. À terme, l'évaluation du CLA devra permettre une mesure d'impact, dans la durée, de la stratégie mise en œuvre.

**Le « guide d'observables » proposé est, à ce stade, à l'usage de la mission pour ses visites ;** l'approche par les quatre champs proposés, qui structurent l'observation, doit permettre de rendre compte des priorités politiques qui sous-tendent les plans d'actions. Il s'agit désormais d'éprouver – en situation – la pertinence et la robustesse de cet outil et d'en faire évoluer contenus et forme si nécessaire.

À terme, ce guide – dans sa version stabilisée – aura vocation à être mis à disposition des acteurs en charge des CLA, à la fois comme porteur de repères pour guider leur action et comme appui à une démarche d'autoévaluation. Il doit donc, pour être réellement approprié par les équipes, être simple de compréhension et d'usage.

## NOTE D'ÉTAPE N° 2022-008 DE JANVIER 2022

Dans la continuité du travail réalisé entre mars et juin 2021 qui avait donné lieu à la production d'une note d'étape<sup>15</sup>, une équipe d'inspecteurs généraux (IGÉSR) constituée de six correspondants académiques<sup>16</sup> est en charge depuis la rentrée 2021 du suivi de l'expérimentation des CLA.

Cette mission d'observation s'articule autour de deux sujets majeurs :

- **la mise en place des contrats locaux d'accompagnement** : constats et analyse des premiers effets du dispositif et bilan de la première année de fonctionnement (rapport annuel en juin 2022) ;
- **l'évaluation des contrats locaux d'accompagnement** : élaboration d'une démarche d'évaluation (contenus et modalités) au regard des objectifs nationaux et de leur déclinaison locale.

Suite aux échanges de rentrée<sup>17</sup> et à l'analyse des documents contractuels<sup>18</sup> communiqués par les recteurs des trois académies expérimentatrices, la mission a rédigé en novembre 2021 une première note<sup>19</sup> proposant une grille d'observables susceptible de servir de support à la démarche d'évaluation des dispositifs mis en place.

Conformément au plan de travail de la lettre de cadrage, les six COAC ont effectué en décembre 2021 leurs premières visites de terrain. Un échantillon d'écoles et d'établissements a été identifié, en tenant compte des éléments communiqués par les responsables académiques. Les échanges avec les personnels de direction et d'inspection ainsi que les équipes éducatives ont permis de recueillir témoignages et documents dont l'analyse nourrit la rédaction de cette deuxième note d'étape complémentaire à celle de novembre.

Au-delà des constats réalisables après un premier trimestre de mise en œuvre des CLA, l'objectif de ces visites était de mettre à l'épreuve de la compréhension et du ressenti des équipes le cadre d'évaluation qui doit être validé par le comité de pilotage national.

### 1. Les écoles et les établissements visités

Chaque équipe COAC a effectué trois visites dans l'académie dont elle assure le suivi :

- **Aix-Marseille** : 1 école primaire (Alpes-de-Haute-Provence) ; 1 collège (Vaucluse) ; 1 lycée des métiers (Bouches-du-Rhône) ;
- **Lille** : 1 groupement d'écoles – 1 école élémentaire et 2 écoles maternelles (Pas-de-Calais) ; 1 collège (Pas-de-Calais) ; 1 lycée professionnel (Nord) ;
- **Nantes** : 1 école primaire (Loire-Atlantique) ; 2 collèges (Loire-Atlantique et Vendée).

Sans prétendre représenter la complète diversité des contrats mis en place dans chaque académie, cet échantillon permet de couvrir les principales caractéristiques territoriales communes à l'ensemble des CLA :

- quel que soit le niveau d'enseignement (1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> degré), l'indicateur de positionnement social (IPS) de la structure est faible. Cette donnée est au cœur des choix réalisés par les académies, soucieuses de s'inscrire dans la politique de lutte contre les inégalités ;
- milieu rural ou milieu urbain, les caractéristiques du contexte socioéconomique local impactent le fonctionnement de la structure scolaire. Les équipes éducatives, souvent fortement investies, doivent faire face à un cumul de difficultés : baisse démographique, absence de mixité sociale, manque d'attractivité des établissements, faible engagement des familles, éloignement de la culture scolaire, absentéisme des élèves, instabilité des équipes enseignantes et éducatives, vacance de postes, etc. ;

<sup>15</sup> IGÉSR. La mise en place des contrats locaux d'accompagnement, *op. cit.*

<sup>16</sup> COAC d'Aix-Marseille, Lille et Nantes.

<sup>17</sup> Recteurs, IA-DASEN et pilotes en charge du dossier académique.

<sup>18</sup> Projets – diagnostic et plan d'actions, et contrats – engagements et allocation des moyens.

<sup>19</sup> IGÉSR (novembre 2021). Mission de suivi de la mise en place des contrats locaux d'accompagnement (note d'étape n° 2021-205).

- « Orphelines »<sup>20</sup> ou sorties de l'éducation prioritaire lors du plan de relance de 2015, les structures qui bénéficient d'un CLA étaient préalablement identifiées par les autorités académiques et les collectivités de rattachement au titre d'aides complémentaires ou de dispositifs d'accompagnement partenariaux (PRE, cité éducative, etc.). Toutes doivent relever un défi de mise en cohérence des actions conduites en interne et en externe pour assurer une nécessaire continuité éducative.

Les visites se sont déroulées dans un climat apaisé – certaines écoles et établissements retenus ont vécu de vives tensions au cours des dernières années scolaires. L'attention dont elles ont bénéficié lors de la phase d'élaboration et de finalisation des contrats a favorisé le déroulement d'une rentrée sereine, marquée par la stabilité ou le renouvellement des équipes et l'augmentation des dotations. Le CLA – outil de pilotage interne dont les équipes de direction ont perçu immédiatement l'intérêt – a ouvert une séquence de réflexion et d'engagement propice à la relance des projets, voire de plans d'action.

### **Méthodologie**

Les inspecteurs généraux ont pris connaissance des projets et des contrats en amont de leurs visites. Les entretiens avec les inspecteurs de circonscription dans le 1<sup>er</sup> degré et les équipes de direction dans le 2<sup>nd</sup> degré ont permis d'évoquer les problématiques liées au pilotage du dispositif : conduite de projet, information et management des équipes, gestion de la ressource humaine, gestion des moyens, information des familles, information et implication de la collectivité de rattachement.

Les entretiens avec les équipes ont questionné le sens et la mise en œuvre des actions retenues et financées au regard des enjeux du CLA. Les personnels ont librement fait part de leur ressenti et de leurs attentes, à court et moyen terme.

## **2. Les premiers effets du CLA**

S'il est trop tôt pour mesurer l'impact du CLA sur la réussite des élèves<sup>21</sup>, il est en revanche possible d'identifier quelques effets immédiats, qui ont été systématiquement évoqués dans les structures visitées.

Trois effets majeurs :

- **Le CLA est un vecteur de reconnaissance de l'engagement des personnels** : toutes les équipes rencontrées voient dans le CLA une véritable reconnaissance des difficultés auxquelles elles sont confrontées. Il permet de rompre avec un sentiment d'abandon institutionnel qui érodait leur capacité à s'engager dans un mouvement de rénovation pédagogique. Si elles se sont interrogées sur les critères qui avaient conduit à l'identification de leur école ou de leur établissement et nourrissent encore quelques inquiétudes sur les finalités et le devenir du dispositif, elles apprécient de bénéficier, dès cette rentrée, de marges de manœuvre supplémentaires pour conduire les actions qui leur semblent les plus adaptées aux besoins des élèves.

Sans réduire le dispositif aux moyens qu'il apporte, les acteurs soulignent le caractère concret de cette allocation qui favorise une plus grande souplesse dans l'organisation du travail collectif (ex. les postes supplémentaires dans le 1<sup>er</sup> degré), permet une juste rémunération des engagements individuels (ex. HSE et IMP) et finance des investissements nécessaires à la conduite de certaines actions (crédits pédagogiques et fonds sociaux).

- **Le CLA est un dispositif de relance des dynamiques pédagogiques et éducatives** : les inspecteurs de circonscription et les chefs d'établissement rencontrés ont unanimement souligné l'effet rapide et positif du CLA dans la conduite de l'action collective. Tout en regrettant parfois l'urgence de la phase d'élaboration du projet, l'attention des autorités académiques leur a permis de disposer rapidement des éléments permettant d'engager le travail avec les équipes (validation du projet, signature du contrat et allocation des moyens).

---

<sup>20</sup> École non rattachée à un secteur de collège en EP.

<sup>21</sup> Pour la rentrée 2022, les résultats aux examens de fin d'année et les prochaines évaluations repères permettront d'identifier une première tendance.



Assurés d'avoir été entendus et disposant d'un cadre d'action prenant en compte les enjeux propres à l'école ou à l'établissement, les personnels ont plus facilement accepté d'entrer dans la logique du diagnostic réalisé par les équipes de direction et la compréhension des indicateurs permettant d'objectiver les choix et la ventilation des moyens. Ils ont participé à la réflexion sur le sens et l'efficacité des projets existants. Sans sous-estimer l'intérêt de cette démarche, il faut souligner que, dans de nombreux cas, la réflexion a surtout porté sur la périphérie de la classe : l'acculturation des élèves aux comportements attendus, la relation aux familles, la "sécurisation" et la prise de confiance des élèves.

Pour entrer véritablement dans la mise en question des pratiques enseignantes, il est nécessaire de mettre en place des temps de formation<sup>22</sup> qui visent à déplacer les centres d'intérêt de la réflexion des équipes vers le cœur de la classe et la prise en charge directe des difficultés des élèves. Principal enjeu de la réussite du contrat, la pérennisation de cette dynamique pédagogique et éducative devra dépasser le principe de fonctionnement qui lie voire conditionne la poursuite de l'action au maintien des moyens supplémentaires.

- **Le CLA est une démarche contractuelle qui s'adapte aux particularités de chaque degré d'enseignement** : si les académies ont mis en place des comités de suivi pour garantir l'opérationnalisation de la mise en œuvre du dispositif<sup>23</sup>, le pilotage du dossier est largement délégué aux départements voire aux circonscriptions et aux établissements, qui en assurent la mise en place et le suivi depuis la rentrée 2021. Cette délégation s'explique par la nécessité de tenir compte des spécificités des niveaux d'enseignement.

L'observation de l'échantillon confirme la nécessité de différencier les CLA 1<sup>er</sup> degré et les CLA 2<sup>nd</sup> degré :

- qui ne s'appuient pas sur les mêmes pratiques de pilotage ; bien qu'ils soient l'un et l'autre cosignataires du contrat, la place du directeur d'école – membre de l'équipe pédagogique en charge d'une mission de direction – n'est pas celle du chef d'établissement – autorité hiérarchique et fonctionnelle de l'EPL ;
- qui n'ont pas la même culture didactique et pédagogique ; par exemple : l'exploitation des évaluations est disparate ; bien que développée dans les écoles, elle ne permet pas de nourrir la liaison entre les degrés, certains collèges en CLA envisageant même la mise place de leurs propres protocoles d'évaluation ;
- qui ne bénéficient pas du même niveau d'allocation, souvent plus favorable au 2<sup>nd</sup> degré ; par exemple : dans le cadre de leurs CLA respectifs, une école de 17 classes dispose d'une allocation trois fois inférieure à celle d'un collège de 16 divisions, situé dans le même département.

Pour autant, cette différenciation ne semble pas nuire à la mise en place d'une dynamique qui cherche à tirer les bénéfices d'une souplesse de gestion qui respecte l'identité de chaque structure. Par exemple, l'attribution d'un moyen surnuméraire à l'école et d'une enveloppe d'HSE au collège permet de mettre à disposition une ressource adaptée à chaque structure pour développer la pratique de la co-intervention. Les CLA apparaissent comme « facilitateurs », sorte de levier qui vient rendre plus aisée la mise en place d'actions que l'on souhaitait mener auparavant mais qui, faute de moyens et de démarche diagnostic partagée, ne pouvaient avoir lieu.

Au-delà de cet élan positif, les inspecteurs généraux font le constat que la majorité des actions conduites dans le cadre des CLA relèvent, à ce stade, plus de la poursuite ou du « recyclage » d'actions à la périphérie de la classe que d'une véritable volonté d'innovation permettant de transformer durablement l'action formatrice conduite sur les temps d'enseignement. Les équipes de direction, souvent en retrait sur les questions liées à la pédagogie par crainte, notamment, de la réaction des enseignants, devront, avec l'aide des corps d'inspection, entrer davantage dans l'analyse des effets du projet pour en garantir la pérennisation et interroger les besoins de transformation, d'innovation.

---

<sup>22</sup> Des formations de rentrée ont été proposées aux équipes de certains CLA. La présence aussi des IA-IPR référents est un facteur déterminant de la réussite de l'accompagnement dans les domaines didactique et pédagogique dont ont besoin les équipes.

<sup>23</sup> Comité structuré de façon variable selon les académies, ce qui peut nuire à la lisibilité du pilotage du dossier.

C'est en ce sens que la mise en place d'une démarche d'évaluation s'impose aux structures comme aux responsables académiques, qui devront en assurer le pilotage afin d'être en capacité de guider les évolutions du dispositif global.

### 3. L'évaluation du CLA

En premier lieu, il s'agit d'interroger l'usage du terme « évaluation ». Si les premiers effets relevés par la mission semblent démontrer la pertinence du modèle CLA pour engager la relance de dynamiques locales confrontées à de fortes difficultés sociales, économiques et scolaires, il apparaît tout aussi clairement qu'une approche trop abrupte de la mesure de l'efficacité du dispositif pourrait réduire, voire annuler rapidement, le fragile gain de sa mise en place. Les équipes demandent à disposer d'un temps suffisamment long (durée du contrat) et sans contrainte évaluative excessive pour faire la démonstration de l'efficacité de leurs démarches.

Dans la plupart des structures visitées, « l'évaluation d'un dispositif » est un concept lié à la mesure d'une performance qui détermine le maintien ou le retrait des moyens octroyés. Elle n'est pas envisagée comme une composante à part entière du projet permettant de mieux maîtriser la conduite et l'orientation de l'action<sup>24</sup>. Afin d'éviter les malentendus, les inspecteurs généraux préconisent l'emploi du terme « *démarche d'observation* » qui devra être accompagnée d'une dimension participative rendant les équipes actrices de l'analyse des résultats. L'enjeu est que cette « évaluation » soit perçue comme élément porteur d'une dynamique, pour consolider l'existant, pour améliorer ce qui doit l'être, pour élargir le champ des actions engagées avec l'objectif de générer les progrès des élèves par un mieux-être à l'école mais aussi au travers de leurs apprentissages.

Si toutes les équipes rencontrées ont exprimé la crainte de l'arrêt brutal des aides allouées alors qu'elles n'en sont qu'aux prémices de la mise en place, elles ne contestent pas – voire adhèrent – au principe de « rendre compte » de l'action conduite. Elles reconnaissent l'utilité d'un cadre national qui permettrait de guider la réflexion interne. À ce titre, la grille proposée par la mission<sup>25</sup>, par le choix qui est fait des champs et des domaines à observer<sup>26</sup>, répond aux préoccupations et attentes des acteurs. Un accompagnement des corps d'inspection et des services statistiques académiques sera nécessaire pour garantir la pertinence et la robustesse des indicateurs qui seront retenus pour mesurer les plus-values du dispositif. La mission recommande qu'un nombre limité d'indicateurs soit mobilisé, en puisant dans les données déjà disponibles (par exemple les évaluations nationales) mais aussi en sollicitant les équipes qui doivent prendre conscience de l'utilité et du sens de ces outils. Si l'usage d'indicateurs non / mal appropriés peut se révéler contre-productif (ex. l'impact des projets sur les publics allophones), la définition d'indicateurs qualitatifs, dans une durée qui est somme toute assez courte, permettra de donner sens à l'action réalisée : par exemple, pour le climat scolaire, la qualité des relations avec les parents, les collectifs professionnels et la manière dont leurs thématiques de travail sont identifiées, les besoins en formation, le pilotage et sa qualité.

Enfin, le format et le calendrier de cette évaluation restent à définir. Si, telle qu'inscrite dans les termes de la plupart des contrats, la formalisation d'un bilan relevant d'une pratique « auto-évaluative » est attendue de manière annuelle, la réalisation de l'évaluation du dispositif devra avoir lieu au terme du contrat. Elle peut relever soit d'une démarche interne (autoévaluation ou synthèse des bilans annuels), soit d'une démarche externe qui nécessitera la mobilisation d'experts académiques, soit d'un format « dialogue de gestion » conduit par les autorités académiques au regard du principe d'allocation spécifique sur lequel repose le contrat ; elle peut aussi être la combinaison de ces éléments.

---

<sup>24</sup> Cependant il faut souligner les efforts des IEN et des équipes de direction pour formaliser des documents « projets » qui intègrent l'identification des indicateurs et les objectifs à atteindre au terme du contrat.

<sup>25</sup> Note de novembre 2021, *op.cit.*

<sup>26</sup> Issus de la lecture des projets et des contrats, les champs et les domaines proposés font facilement écho à la réalité des actions conduites par les équipes.

Par ailleurs, il est nécessaire de réfléchir à l'articulation de cette évaluation d'un CLA avec la démarche supervisée par le Conseil d'évaluation de l'école (CEE) et d'interroger à cette occasion les finalités de cette évaluation :

- s'agit-il de rendre compte des effets réels produits par un dispositif académique ou d'identifier les évolutions du fonctionnement d'une structure ayant bénéficié d'un accompagnement spécifique d'une durée limitée ?
- l'évaluation du CLA contribue-t-elle à l'appréciation de l'efficacité des apprentissages et des acquis des élèves ou est-elle un moyen parmi d'autres permettant de conforter des personnels dont l'exercice professionnel est plus complexe qu'ailleurs ?
- l'évaluation du CLA constitue-t-elle une composante majeure du « modèle CLA », qui peut devenir le nouveau système d'allocation de moyens dédiés à des structures scolarisant des publics d'élèves socialement défavorisés ?