

Inspection générale
de l'éducation nationale

Inspection générale de l'administration
de l'éducation nationale et de la recherche

La mise en place des premiers internats d'excellence

Rapport à monsieur le ministre
de l'éducation nationale, de la jeunesse
et de la vie associative

à monsieur le ministre de l'enseignement
supérieur et de la recherche



**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE LA JEUNESSE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE**

*Inspection générale de l'éducation nationale
Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche*

La mise en place des premiers internats d'excellence

Juin 2011

Inspection générale de l'éducation nationale

Jean-Paul Delahaye

**Philippe Graillot
Vincent Maestracci
Anne-Marie Romulus**

*Inspection générale de l'administration
de l'éducation nationale et de la recherche*

Alain Dulot

**Didier Bargas
Christian Bigaut
Patrice Blémont**

Sommaire

Introduction

1. Éléments de contexte et conditions de mise en place

1. 1. L'internat d'excellence dans une histoire

- 1.1.1. Le lent déclin de l'internat en un demi-siècle
 - 1.1.1.1. Une baisse continue des effectifs depuis plusieurs dizaines d'années
 - 1.1.1.2. Des besoins qui cependant subsistent
- 1.1.2. Une politique de relance de l'internat

1. 2. L'internat d'excellence, un dispositif nouveau et original

- 1.2.1. Un objectif d'égalité des chances
- 1.2.2. Un public ciblé
- 1.2.3. Un corrélat essentiel : l'accompagnement

1. 3. Un volontarisme d'État aux conséquences diverses

- 1.3.1. L'engagement de moyens considérables
- 1.3.2. Des opérations menées dans l'urgence

1. 4. Un portage fort et centralisé

- 1.4.1. Un pilotage national très présent
- 1.4.2. Une remarquable mobilisation académique
- 1.4.3. Un partenariat inégal avec des collectivités territoriales faiblement impliquées

1. 5. Une grande diversité des situations

- 1.5.1. Beaucoup de solutions provisoires
- 1.5.2. Des lieux d'implantation et des statuts juridiques très différents
- 1.5.3. Des formules de scolarisation très variées

2. Internats d'excellence : les réalités du terrain

2. 1. Des moyens d'accueil qui témoignent de l'effort engagé

- 2.1.1. Des conditions d'hébergement inégales
 - 2.1.1.1. Les casernes désaffectées, une opportunité pour la moitié des premiers internats d'excellence
 - 2.1.1.2. Les autres types d'implantation : des formules très variées
- 2.1.2. Des budgets de fonctionnement confortables
- 2.1.3. Des dotations en ressources humaines à double titre exceptionnelles
 - 2.1.3.1. Des ratios d'encadrement très élevés
 - 2.1.3.2. Un profilage des postes

2. 2. Les internes accueillis : recrutement et identité

- 2.2.1. Des modalités de recrutement quelque peu improvisées
- 2.2.2. Des profils sociaux et scolaires assez semblables d'un site à l'autre
 - 2.2.2.1. Tous les internes ne relèvent pas de la politique de la ville
 - 2.2.2.2. La part des élèves boursiers est importante sans être écrasante
 - 2.2.2.3. Les niveaux collège et lycée sont très largement majoritaires
- 2.2.3. Un public qui n'est pas toujours celui attendu
 - 2. 2. 3. 1. Les aléas du recrutement sur dossier
 - 2. 2. 3. 2. Des niveaux scolaires parfois décevants
 - 2.2.3.3. Des difficultés d'adaptation, des démissions et des exclusions

2. 3. Un important dispositif d'actions à destination des internes

- 2.3.1. Des projets d'inégale consistance
- 2.3.2. Une prise en charge renforcée des élèves
 - 2. 3. 2. 1. Un emploi du temps très contraint
 - 2. 3. 2. 2. Des règles de vie collective exigeantes et fermes
- 2.3.3. Un accompagnement pédagogique partout présent
 - 2. 3. 3. 1. Une démarche fondée sur l'aide et le soutien
 - 2. 3. 3. 2. Une pratique limitée de l'innovation
- 2.3.4. Une offre socioéducative riche et diversifiée
- 2.3.5. Des modes de régulation interne qui se cherchent

2. 4. Un ressenti positif de la part des bénéficiaires

- 2.4.1. Une satisfaction nuancée des internes
- 2.4.2. Des parents reconnaissants envers l'institution

2. 5. Une évaluation qui n'en est qu'à ses prémices

3. Les difficultés identifiées et les voies de remédiation

3.1. Quatre points de vigilance principaux ont été identifiés

- 3.1.1. L'internat d'excellence, un concept parfois mal compris
 - 3.1.1.1. Une perception pas toujours claire de l'objectif
 - 3.1.1.2. Une absence de consensus sur le principe même
 - 3.1.1.3. Une réponse trop partielle à des besoins plus larges
- 3.1.2. Des incertitudes sur la « soutenabilité » financière du dispositif
 - 3.1.2.1. Des coûts de fonctionnement élevés
 - 3.1.2.2. Des coûts d'investissement dont le volume hypothèque l'avenir
- 3.1.3. Sur le terrain, une situation et des pratiques imparfaites
 - 3.1.3.1. Une cohabitation parfois difficile entre les différents publics
 - 3.1.3.2. Les risques d'une offre surabondante
 - 3.1.3.3. À l'inverse, des lacunes dans l'accompagnement des internes

- 3.1.4. Enfin, les dysfonctionnements de la formule des places labellisées
 - 3.1.4.1. Le dispositif permet à certains élèves d'accéder à l'internat et de bénéficier de quelques actions
 - 3.1.4.2. Une série de lacunes et de difficultés ont été identifiées

3.2. Préconisations

- 3.2.1. Assurer la pérennité financière de l'opération
- 3.2.2. Reformuler les objectifs des internats d'excellence
- 3.2.3. Mieux définir la procédure de recrutement
- 3.2.4. Trouver un équilibre raisonnable et pertinent, dans l'offre proposée aux élèves, entre activités scolaires et « périscolaires »
- 3.2.5. Responsabiliser davantage les internats d'excellence eux-mêmes en leur permettant d'être davantage acteurs de leur projet
- 3.2.6. Mieux mobiliser les corps d'inspection territoriaux
- 3.2.7. Mettre en place des dispositifs d'évaluation
- 3.2.8. Donner un véritable contenu au dispositif des « places labellisées »

Conclusion

Annexe : principaux sigles utilisés

AVERTISSEMENT

Toutes les observations présentées dans le présent rapport concernent l'année 2010-2011. Depuis lors, la situation a sensiblement évolué et les données chiffrées, en particulier, ne sont plus les mêmes. Ainsi, alors que l'on comptait l'an dernier 1089 places dans 13 internats d'excellence, ce nombre est passé, à la rentrée 2011, à 2200 places dans 26 internats d'excellence. Et tandis que l'on comptait 4823 places labellisées dans 520 internats existants, on en dénombre cette année 7900 dans 679 internats.

Introduction

Les ministres ont demandé aux deux inspections générales, dans le cadre de leur programme de travail pour l'année scolaire et universitaire 2010-2011, de conduire une étude de « suivi de la mise en place des internats d'excellence ». La mission conjointe a été confiée à huit inspecteurs généraux (quatre membres de l'IGEN, quatre membres de l'IGAENR) et s'est déroulée pour l'essentiel au cours du deuxième trimestre 2010-2011.

Le dispositif « internat d'excellence » s'adresse à des élèves méritants ne bénéficiant pas d'un environnement familial et social favorable à la réussite de leurs études, auxquels il est proposé un accompagnement. Ce dispositif se présente selon deux modes qui constituent deux degrés d'une même démarche éducative :

- le premier est celui de l'internat d'excellence proprement dit (IE), dont tous les élèves sont internes au sein de structures exclusivement dédiées, la scolarité pouvant être organisée au sein de l'internat lui-même ou dans des établissements scolaires partenaires ;
- le second consiste à réserver, au sein d'internats existants, certaines places qui s'adressent au même type de public et sont labellisées « excellence ».

Dans le souci de ne pas disperser la réflexion, les inspecteurs généraux ont accordé une priorité aux internats d'excellence proprement dits, structures nouvelles qui méritaient un examen approfondi. Ils ont néanmoins porté également un regard complémentaire et comparatif sur les places labellisées « excellence » au sein des internats traditionnels.

Les sites où sont implantés les internats d'excellence sont les suivants:

- Barcelonnette (académie d'Aix-Marseille) ;
- Cachan (académie de Créteil) ;
- Douai (académie de Lille) ;
- Langres (académie de Reims) ;
- Le Havre (académie de Rouen) ;
- Maripasoula (académie de Guyane) ;
- Marly-le-Roi (académie de Versailles) ;
- Metz (académie de Nancy-Metz) ;

- Montpellier ;
- Nice ;
- Noyon (académie d'Amiens) ;
- Sourdun (académie de Créteil).

À ces structures s'ajoute un foyer du CROUS qui, à Paris, accueille des élèves de classes préparatoires.

Sur la base d'une grille d'enquête commune, les inspecteurs généraux se sont rendus par binômes dans chacun de ces sites¹, généralement durant deux à trois jours, pour y rencontrer l'ensemble des acteurs : chefs d'établissement, équipes enseignantes, équipes éducatives, élèves, représentants des familles, etc. Ils ont également pris l'attache des responsables académiques (recteurs, inspecteurs d'académie, inspecteurs référents, etc.) ainsi que des partenaires (préfets, conseils régionaux et généraux, municipalités, partenaires culturels).

La mission s'est donné pour objectif d'observer les conditions de mise en place des internats d'excellence, d'examiner le contenu des actions conduites au bénéfice des élèves, tant dans le domaine pédagogique que dans le domaine éducatif et, sur la base des premiers éléments d'évaluation, de mettre en évidence les points de vigilance à considérer dans la perspective d'une extension de cette politique publique. En revanche, elle ne s'est attachée qu'à titre secondaire, et dans le souci principal de situer l'opération dans son contexte, à certains aspects qui relèvent d'autres administrations, telles la conduite interministérielle du dossier ou encore les dimensions immobilière et financière des infrastructures.

Après avoir évoqué les conditions générales de la mise en place des internats d'excellence (1^{re} partie), le présent rapport expose, en les analysant, les constats enregistrés sur le terrain (2^e partie) avant de présenter les difficultés identifiées et de formuler les préconisations qu'elles appellent (3^e partie).

¹ À l'exception du site guyanais, mais, à l'occasion d'autres enquêtes, deux inspecteurs généraux non membres de la mission, MM. André et Forstmann, ont rapporté de précieuses informations.

1. Éléments de contexte et conditions de mise en place

1. 1. L'internat d'excellence dans une histoire

L'internat d'excellence s'inscrit dans une histoire qui est celle d'un lent déclin de l'internat malgré plusieurs tentatives de revitalisation.

1. 1. 1. Le lent déclin de l'internat en un demi-siècle

1. 1. 1. 1. Une baisse continue des effectifs depuis plusieurs dizaines d'années

Une idée souvent avancée est que la demande d'internat serait croissante. Cette dynamique n'apparaît guère à travers les statistiques disponibles. Selon une étude menée récemment à la demande de la DEPP par un chercheur de l'université de Savoie¹, on dénombre, dans les établissements publics d'enseignement, environ 170 000 internes, soit 0,4 % des élèves de collèges, 7 % des élèves de LEGT, 12 % des élèves de LP. Au regard des chiffres, le pourcentage d'internes dans les établissements secondaires publics n'a cessé de décroître au cours des 40 dernières années : 11 % des effectifs en 1970, 7 % en 1980, 5 % en 1990, 4% en 2000, moins de 4 % en 2008. Néanmoins, comme on peut le constater, la fréquentation des internats tend à se stabiliser depuis une dizaine d'années.

Cette tendance structurelle à l'érosion s'explique par plusieurs facteurs. Le maillage éducatif du territoire a été considérablement renforcé au cours des dernières décennies et l'amélioration des moyens de communication ainsi que la politique de développement des transports scolaires conduite par les conseils généraux ont très sensiblement réduit l'obstacle géographique. En outre, le rapport entre les enfants et leur famille a évolué : l'idée même d'une séparation n'est pas aisément acceptée, du moins quand la cohésion familiale est préservée.

1. 1. 1. 2. Des besoins qui cependant subsistent

Pourtant, l'internat garde des atouts. Il peut offrir une solution à certaines familles lorsqu'une difficulté parentale ou organisationnelle est constatée (ce dernier point a pu être observé par la mission). Plus généralement, il apporte à l'élève un cadre, au triple sens spatial (un espace physique), temporel (un découpage régulier du temps) et éducatif (un apprentissage des règles de vie collective). Il permet une prise en charge de son travail scolaire hors de la classe et ménage à son intention des conditions lui permettant de mieux réussir.

¹ Cf. *Les usages sociaux de l'internat scolaire*, Dominique Glasman, mars 2010.

Dans cette perspective, la formule de l'internat, loin d'être anachronique, peut constituer un levier efficace pour agir sur les effets socioculturels qui déterminent la réussite scolaire.

1. 1. 2. Une politique de relance de l'internat

Depuis une quinzaine d'années, une volonté ministérielle de revitalisation de l'internat s'est traduite à travers diverses tentatives :

- à la fin des années 1990, sont ouverts des internats-relais destinés à accueillir des élèves en voie de déscolarisation et de désocialisation ;
- en 2000, un « plan de relance de l'internat scolaire public » est engagé (circulaire du 31 juillet 2000), l'objectif étant « de diversifier les modes de scolarisation et, par là, d'élargir les voies de la réussite scolaire ». La circulaire demande que soit créée, dans chaque département, une cellule chargée de la scolarité en internat et, déjà, que soit offert non un simple hébergement mais un accompagnement scolaire. Une dotation budgétaire de 4,57 millions d'euros a été inscrite au budget de 2002 ainsi que le rappelle la circulaire n°2002-097 concernant les internats pour la réussite des élèves ;
- à la suite de la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, la loi pour l'égalité des chances du 31 mars 2006 crée les « internats de réussite éducative » (IRE), destinés à accueillir des jeunes présentant des signes de fragilité pour leur offrir un parcours de réussite ;
- enfin, en février 2008, dans le cadre du plan « Espoir Banlieues », est lancé le programme des internats d'excellence.

Les internats d'excellence constituent la mesure phare du volet éducation de ce plan. Le programme est porté par le ministère de l'éducation nationale, par celui de l'enseignement supérieur et de la recherche et par celui de la ville. Les textes de mise en œuvre sont la circulaire MEN/Ville n° 2009-073 du 28 mai 2009 et la circulaire interministérielle n° 2010-099 du 8 juillet 2010, qui s'accompagne d'un cahier des charges. Cette politique a consisté, dans un premier temps, à réserver des « places labellisées » dans les structures d'internat déjà existantes. Puis, de manière plus ambitieuse, elle s'est proposé de créer des internats nouveaux, spécifiques, susceptibles d'accueillir de larges promotions d'élèves. Après le collège-lycée de Sourdun en 2009, douze autres « internats d'excellence » ont ainsi ouvert à la rentrée 2010.

Selon la DGESCO (point effectué au 8 octobre 2010) la situation a évolué de la manière suivante :

- places labellisées :
 - 2009-2010 : 2 744 dont 1785 occupées (63,6 %),
 - 2010-2011 : 4 823 (dans 520 internats existants) dont 2 877 occupées (59,7%) ;
- places en IE (dans les 13 structures dédiées) :
 - 2009-2010 : 126
 - 2010-2011 : 1 089 dont 1 007 occupées (92,5 %)

1. 2. L'internat d'excellence, un dispositif nouveau et original

L'internat d'excellence n'offre pas seulement le gîte et le couvert. Avec un objectif, un public et une démarche propres, il propose à l'élève et à sa famille un nouveau modèle de scolarisation.

1. 2. 1. Un objectif d'égalité des chances

Le dispositif vise, selon les termes de la circulaire du 8 juillet 2010, « à promouvoir l'égalité des chances pour les élèves et les étudiants d'origine modeste, notamment issus des quartiers de la politique de la ville et de l'éducation prioritaire, et à favoriser la mixité sociale au sein des établissements ».

Certains élèves ont en effet un potentiel scolaire mais ne disposent pas, dans leur environnement social ou familial, d'un contexte favorable aux études. L'internat d'excellence leur propose un parcours de réussite en offrant des conditions de travail optimales et un accompagnement approprié dans le cadre d'un projet éducatif renforcé.

L'objectif est parfois formulé en des termes plus explicites, comme à l'internat de Barcelonnette : « garantir aux élèves l'acquisition du socle dans ses dimensions cognitives et méthodologiques », ou est adapté au contexte local comme à l'internat de Maripasoula (Guyane), destiné, écrit le recteur, à « des adolescents connaissant des difficultés familiales et/ou environnementales pouvant compromettre leurs chances de réussite scolaire ».

1. 2. 2. Un public ciblé

Tandis que le système des bourses représente depuis très longtemps une aide à la personne et que l'éducation prioritaire constitue essentiellement, depuis près de trente ans, une aide au territoire, l'internat d'excellence conjugue ces deux aspects en proposant un soutien à la personne en fonction de son territoire d'origine.

L'internat d'excellence, ce point est essentiel, n'est pas un internat destiné à accueillir des élèves excellents, mais un internat qui vise l'excellence pour les élèves qu'il accueille. Il se distingue de l'internat de réussite éducative, puisqu'il s'adresse à des jeunes motivés et désireux d'apprendre, alors que l'IRE accueille des élèves qui éprouvent des difficultés à se plier aux exigences de la scolarité. Il ne doit pas, non plus, être confondu avec des établissements de réinsertion scolaire (ERS) destinés aux élèves entre 13 et 16 ans en situation d'échec total dans le système scolaire.

1. 2. 3. Un corrélat essentiel : l'accompagnement

L'internat d'excellence a pour objectif d'aider l'élève à mieux réussir au moyen d'un projet éducatif global permettant, d'une part, de prolonger et de compléter les enseignements dispensés dans l'établissement d'affectation par une aide après la classe (soutien, approfondissement) et, d'autre part, de proposer des pratiques sportives, artistiques et culturelles par le biais d'activités complémentaires. Il est escompté de cette offre, à la fois scolaire et périscolaire, qu'elle conduise à l'excellence les élèves qui en bénéficient.

1.3. Un volontarisme d'État aux conséquences diverses

La décision de créer des internats d'excellence a été prise par le Président de la République qui a rendu ses arbitrages sur le grand emprunt et les investissements d'avenir le 14 décembre 2009. La création de onze nouveaux internats d'excellence (après l'établissement-pionnier de Sourdun) a ensuite été annoncée au conseil des ministres du 10 février 2010. L'internat d'excellence est alors présenté, avec le programme CLAIR devenu ÉCLAIR, comme le poste avancé de la politique d'éducation prioritaire. L'objectif, annoncé dans le discours présidentiel, est de disposer très rapidement de 20 000 places.

Ce portage politique au plus haut niveau de l'État n'a pas été sans conséquences en termes de moyens mobilisés et de rythme de l'action.

1. 3. 1. L'engagement de moyens considérables

L'opération est coûteuse, tant en investissement qu'en fonctionnement ou en personnels. La loi de finances rectificative pour 2010 a créé le programme 324 « internats d'excellence et égalité des chances », doté de 500 M € dont 200 M € pour les internats d'excellence.

Diverses institutions sont mobilisées pour les financements :

- l'agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU), qui est l'opérateur retenu pour mettre en œuvre le programme « internats d'excellence et égalité des chances » ;
- l'agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (Acsé), créée en 2006, qui prévoit un financement pour « les places occupées par des élèves issus des quartiers en géographie prioritaire » (circulaire du 28 mai 2009). Il s'agit d'un forfait de 2 000 € par élève, versé par les préfets, délégués territoriaux de l'agence ;
- le fonds d'expérimentation pour la jeunesse (géré par le ministère de la jeunesse)¹.

À ce financement public s'ajoutent des financements privés par l'intermédiaire de fondations ou de mécénat.

S'agissant des investissements, hormis le cas de Sourdun, les enveloppes budgétaires pluriannuelles des autres sites n'étaient pas toutes bouclées ou stabilisées au moment de la rédaction du présent rapport. Il est néanmoins possible, au vu des données qui ont été fournies aux inspecteurs généraux, et à condition que les programmes soient réalisés conformément aux prévisions, de donner quelques ordres de grandeur présentés dans le tableau 1. On mesure à ces seuls chiffres l'ampleur des projets immobiliers qui conditionnent l'avenir des internats d'excellence.

¹ Qui depuis lors a intégré le ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et de la vie associative.

Tableau 1 : Crédits d'investissements programmés dans les internats d'excellence

| Sites | Montant prévisionnel des investissements (en millions d'euros) |
|---------------|--|
| Barcelonnette | 21 à 25 |
| Cachan | 2,3 |
| Douai | 20 |
| Langres | Non fixé au moment de l'étude |
| Le Havre | 12 |
| Maripasoula | 7 |
| Marly-le-Roi | 20 |
| Montpellier | 60 |
| Metz | 11 |
| Nice | 3 |
| Noyon | 12 |
| Paris | L'internat d'excellence de Paris n'a pas nécessité de travaux d'investissements |
| Sourdun | 35 |
| TOTAL | 203,3 à 207,3 M € |

1. 3. 2. Des opérations menées dans l'urgence

La mise en place de chacune des opérations s'est effectuée à marche forcée. Ce fut singulièrement le cas lors de l'ouverture de l'établissement de Sourdun, à la rentrée 2009, pour lequel le plus gros des travaux a été effectué durant la période estivale. Ce fut aussi le cas pour tous les internats d'excellence ouverts à la rentrée 2010. Ainsi, à Montpellier, où l'installation de l'internat passe par la réhabilitation d'une ancienne caserne, les militaires ont libéré les locaux le 25 juin 2010, les travaux de mise aux normes et d'aménagement d'une première tranche ont eu lieu pendant l'été et l'ouverture de l'internat à 90 élèves a été effective dès la rentrée. L'internat d'excellence de Paris, implanté dans des locaux du CROUS au bénéfice exclusif d'élèves de classes préparatoires, a été mis en place en quelques semaines, le rectorat ayant dégagé des moyens humains (CPE, infirmière) et assuré l'équipement des locaux.

Le rôle décisif des ingénieurs régionaux de l'équipement, placés auprès des recteurs, et, plus encore, celui des chefs d'établissement recrutés par les recteurs pour prendre la direction des internats d'excellence, ont souvent été signalés et salués.

Certes, l'urgence a généré parfois une certaine improvisation et les débuts de fonctionnement ont pu être, ici ou là, inconfortables. Il reste qu'on a là, à l'encontre de toutes les idées reçues, un bon exemple de réactivité et d'efficacité de l'ensemble des services publics.

Cette urgence – comme on le verra – n’a pas seulement affecté la mise en œuvre et l’organisation matérielle ; elle n’a pas toujours permis aux responsables des internats d’excellence de concevoir, pour cette première année de fonctionnement, un projet éducatif qui aurait articulé de façon cohérente les diverses actions d’accompagnement proposées aux internes.

1. 4. Un portage fort et centralisé

1. 4.1. Un pilotage national très présent

L’impulsion majeure s’est située au niveau national. Elle s’est accompagnée d’une couverture médiatique exceptionnelle, conjuguant médias nationaux et médias locaux.

Sur le plan opérationnel, plusieurs comités assurent un pilotage interministériel. Deux instances sont essentielles à ce stade : le comité d’instruction, piloté par le directeur de l’ANRU, et le comité de pilotage et de suivi, présidé par le directeur de la DGESCO. Celle-ci assure le pilotage ministériel avec, outre le comité de pilotage et de suivi, une cellule placée auprès du directeur général (un inspecteur d’académie, un proviseur) et un suivi plus particulier de la « labellisation » par un bureau de la direction.

L’implication de la DGESCO apparaît aussi dans diverses actions d’animation, comme les journées de rassemblement des représentants des internats d’excellence en décembre 2010 au lycée Henri IV à Paris, puis, en mars 2011, la tenue de visioconférences et la réalisation d’un film consacré aux premières expériences. Un vade-mecum des internats d’excellence, centré sur le projet éducatif et pédagogique, est également en cours d’élaboration. Enfin, plusieurs journées programmées à Valbonne, fin juin 2011, sont destinées à réunir, sur un même lieu, les élèves des internats d’excellence de France autour de rencontres sportives et artistiques (les chorales) et d’échanges de travaux sur des thèmes culturels spécifiques.

1. 4. 2. Une remarquable mobilisation académique

Sur le terrain, le relais du pilotage a été assuré par les représentants de l’État (recteurs, préfets de région) et leurs services déconcentrés. Très impliqués personnellement dans l’opération, les recteurs ont le plus souvent constitué des groupes de suivi, sous des appellations diverses (« équipe-projet », « comité de pilotage académique », « comité de pilotage pédagogique ») et ont toujours désigné un pilote académique qui peut être un inspecteur d’académie, directeur des services départementaux de l’éducation nationale (IA-DSDEN), un inspecteur d’académie adjoint ou encore un inspecteur d’académie, inspecteur pédagogique régional (IA-IPR). Dans le cas particulier de l’établissement d’État de Montpellier, le recteur ainsi que le préfet de région sont membres du conseil d’administration et le recteur préside un « comité d’excellence » dont il désigne les quinze membres. Dans celui de Sourdun, le recteur est également membre du conseil d’administration¹.

¹ Il y a, tant à Montpellier qu’à Sourdun, une rupture avec le modèle de l’EPLE, né de la décentralisation, qui a fait disparaître les établissements d’État. Ce choix interroge tout à la fois la décentralisation, la déconcentration et l’autonomie de l’établissement.

Si les visites des corps d'inspection ont été effectuées à une fréquence variable selon les sites, dans quelques cas, les IA-IPR ont été plus fortement impliqués : ainsi, à Langres, un inspecteur « établissements et vie scolaire » (EVS) est le responsable du projet ; à Barcelonnette, un inspecteur d'EPS est spécifiquement chargé de mission ; à Montpellier, l'inspecteur EVS assure le suivi de l'utilisation des moyens ; à Nice, celui d'arts plastiques a participé au recrutement d'un professeur ; au Havre celui de sciences physiques suit les activités de l'atelier « sciences ».

La plupart du temps, les services académiques sont parvenus à trouver la juste mesure entre un encadrement trop présent, qui freine les initiatives locales (comme dans cet internat, où il est apparu que le véritable responsable était le représentant du recteur et non le chef d'établissement), et un suivi trop lointain, qui n'offre pas suffisamment d'appui aux équipes locales (comme dans cet autre internat où les équipes se sentent un peu seules).

1. 4. 3. Un partenariat inégal avec des collectivités territoriales faiblement impliquées

L'État a joué le rôle essentiel, en assurant le financement et souvent la maîtrise d'ouvrage. Les collectivités territoriales, à l'inverse, sont restées globalement en retrait, soit parce qu'elles ont été volontairement tenues à l'écart des projets, soit parce qu'elles ont refusé d'y être associées. Mais la situation géographique a souvent pris le pas sur d'autres considérations, de sorte que le degré d'implication des collectivités a eu tendance à croître avec la proximité territoriale des projets.

Les conseils régionaux ont été les instances les plus réservées, voire les plus hostiles. Ils ont généralement refusé leur participation financière, du moins aux travaux d'investissement, quelquefois même aux besoins en fonctionnement. Les raisons de cette attitude sont le plus souvent la conséquence d'une opposition de principe au dispositif lui-même, comme à Noyon, où le conseil régional de Picardie a refusé catégoriquement de participer au financement du fonctionnement de l'internat d'excellence. Pareillement, le conseil régional de la région PACA estime que les internats d'excellence vont à l'encontre des objectifs d'une « École de l'égalité » en constituant une expérience limitée à un petit nombre d'élèves. Il refuse de participer, tant en investissement qu'en fonctionnement, aussi bien à l'IE de Nice qu'à celui de Barcelonnette. Dans ce dernier cas, il s'est abstenu de mettre à la disposition de l'internat des personnels TOS, si bien qu'une solution précaire a dû être trouvée : le financement par la municipalité de deux emplois aidés. Néanmoins, s'agissant du projet de Valbonne, il semble que la position de la région PACA se soit notablement assouplie.

Mais l'opposition des régions peut également tenir à des considérations budgétaires ou à l'absence de concertation préalable. Parfois, en effet, les conseils régionaux n'ont tout simplement pas été consultés. Ainsi, pour l'internat de Sourdon, le projet a été entièrement conduit par l'État sans relation organisée avec la région. Ainsi encore, à Montpellier, les collectivités locales n'ont pas été sollicitées « puisqu'il s'agissait d'un projet d'État » a-t-on dit aux inspecteurs généraux. La région, qui a mis en place son propre programme de

rénovation des internats pour lequel elle dépense six cents millions d'euros par an¹, dit regretter de ne pas avoir été associée au projet, tout en manifestant par ailleurs une opposition de principe à la création de l'internat d'excellence. Il s'en suit un financement de l'internat assuré presque exclusivement par l'État, la DGESCO finançant les postes TOS pour un montant de 760 000 € par an. De même, la région Lorraine regrette d'être sollicitée *a posteriori* pour un projet auquel elle n'avait pas été associée. Ce projet, porté de surcroît par la politique de la ville, est considéré par la région comme inadapté, en partie, à une spécificité lorraine, à savoir le poids important des zones rurales désindustrialisées où se cumulent les problèmes sociaux.

Les conseils généraux se montrent en général plus ouverts. Des relations, jugées très bonnes, ont ainsi été nouées avec le conseil général de Seine-et-Marne, qui est représenté au conseil d'administration du collège-lycée de Sourdun, ou avec le conseil général des Alpes-Maritimes qui s'implique fortement dans l'accompagnement de projets sportifs de l'internat d'excellence de Nice. De même, après le refus du conseil régional de Picardie, c'est le président du conseil général de l'Oise qui a débloqué la situation en acceptant de participer au fonctionnement de l'internat d'excellence de Noyon. Dès lors, celui-ci n'a plus été rattaché comme il était prévu au lycée Jean Calvin, mais est devenu un service annexe du collège Louis Pasteur.

Ce sont généralement les municipalités qui se révèlent les plus coopératives, surtout lorsque l'internat d'excellence, comme à Barcelonnette, constitue un élément pionnier et attractif d'un projet plus ambitieux (le transfert de la cité scolaire sur un autre site). On peut également citer les villes de Langres, Marly-le-Roi ou encore Le Havre. Dans ce dernier cas, si le conseil général comme le conseil régional se sont abstenus de toute participation financière, la ville a pris en charge le coût des transports et délégué une subvention pour l'acquisition du petit mobilier.

Des exceptions existent à ce médiocre partenariat. Un exemple de bonne implication de toutes les collectivités territoriales est fourni par l'internat d'excellence de Douai : le conseil régional assure la maîtrise d'ouvrage des travaux et attribue la dotation globale de fonctionnement (DGF) ; le conseil général met à disposition les bâtiments de l'ancienne école normale d'instituteurs ; enfin la ville de Douai, par le biais d'une convention, lui a ouvert l'accès à la cantine municipale.

¹ La région traite à cet égard les lycéens de l'internat d'excellence comme les autres lycéens en offrant la gratuité des livres et en fournissant, l'an prochain, un ordinateur par élève.

1. 5. Une grande diversité des situations

1.5.1. Beaucoup de solutions provisoires

La pression de l'urgence, le souci de saisir les opportunités (en particulier l'espace rendu disponible par la révision de la carte militaire comme on le verra plus loin) ont laissé une part importante à des solutions provisoires, comme au Havre, ou encore à Barcelonnette, Langres ou Metz.

Ainsi, l'internat de Barcelonnette est logé dans une maison de colonie de vacances appartenant à la ville du Cannet en attendant son transfert, à une date indéterminée, dans une ancienne caserne dont les travaux de réhabilitation n'ont pas encore commencé. Celui de Langres est hébergé cette année dans un lycée de la ville en attendant de l'être, lui aussi, dans une caserne réhabilitée¹. À Metz, les quelques internes sont accueillis à l'Institut des jeunes sourds en centre-ville, avant l'installation, toujours hypothétique, de l'internat d'excellence dans des locaux militaires réhabilités dans la proche banlieue de la ville.

1. 5. 2. Des lieux d'implantation et des statuts juridiques très différents

La diversité des formules retenues ne rend pas aisé l'établissement d'une typologie. Cette diversité porte non seulement sur le lieu d'implantation, l'internat se trouvant parfois en centre-ville, parfois en périphérie, parfois hors de toute agglomération, mais aussi sur la taille de l'internat ou sur le type de public accueilli (collégiens, lycéens, plus rarement préparatoires). Elle concerne davantage encore le statut juridique et le modèle de scolarisation. S'agissant d'abord du statut juridique, trois situations peuvent être distinguées :

- des établissements d'État, comme l'internat d'excellence de Montpellier, créé par le décret du 12 juillet 2010 et le « lycée-collège d'État de Sourdun », créé par décret en date du 23 juin 2009 ; il faut lui ajouter son annexe de Cachan, qui possède ainsi le statut d'annexe d'un établissement d'État² ;
- des EPLE : par exemple l'internat d'excellence de Douai qui, quoique autonome, a le statut d'EPLE créé par arrêté préfectoral ;

¹ En fait, le projet de rénovation du bâtiment militaire était au point mort au moment du passage de la mission, aucun investissement lourd n'avait été réalisé et une autre éventualité d'accueil était envisagée, en l'occurrence l'hébergement soit dans un lycée professionnel de la ville, soit dans un collège du centre-ville.

² La situation de l'IE de Cachan est particulièrement insatisfaisante. Cet IE ne jouit d'aucune autonomie : la principale qui le « dirige » n'a pas de délégation de signature. Elle ne connaît pas avec certitude le montant du budget dont elle peut disposer. On ajoutera que les internes, qui étudient au collège, sont logés dans un foyer de la Poste dont la principale ne dispose pas même des clés qui lui permettraient de s'y déplacer. Inversement, pour le proviseur de Sourdun, qui ne peut exercer qu'une tutelle lointaine, l'internat de Cachan représente une charge.

- un service annexe d'un EPLE, en application du décret n° 2000-992 du 6 octobre 2000 relatif au fonctionnement du service annexe d'hébergement des EPLE : c'est le cas de l'internat d'excellence de Nice, rattaché au lycée Honoré d'Estienne d'Orves.

1. 5. 3. Des formules de scolarisation très variées

Une première distinction majeure s'impose entre les établissements accueillant, dans leurs internats, des places « labellisées excellence », et les internats d'excellence de plein droit, dits « *ex nihilo* », dans lesquels tous les élèves sont des internes d'excellence et qui font prioritairement l'objet du présent rapport.

On peut ensuite différencier, parmi les internats d'excellence *ex nihilo*, trois types de structures :

- des internats d'excellence entièrement autonomes où les élèves sont à la fois hébergés et formés : c'est la formule « tout en un » qu'illustrent les cas de Douai, Montpellier, Sourdun. Les autres internats d'excellence de ce type sont adossés à un ou plusieurs établissements (lorsqu'ils sont adossés à un seul établissement, il s'agit presque toujours d'un établissement prestigieux ou particulièrement performant) ;

- des internats d'excellence greffés sur l'existant : dans ce cas, l'internat est créé dans un établissement et les internes sont intégrés dans ses diverses divisions (ex : Barcelonnette ou Langres) ;

- des internats d'excellence créés qui n'assurent que l'hébergement et l'accompagnement du soir, leurs élèves étant scolarisés dans divers établissements partenaires. Ce partenariat peut être alors un mono-partenariat, tous les internes étant scolarisés dans un seul établissement support : c'est le cas à Cachan. Il peut être aussi un pluri-partenariat, les internes étant scolarisés dans deux ou plusieurs établissements. C'est le cas à Marly, où cinq établissements sont parties prenantes : un collège, qui est l'établissement support, et quatre lycées d'accueil. Le risque est alors que l'IE ne devienne un simple internat dortoir.

Une situation originale est celle de l'internat d'excellence de Guyane, qui s'inspire d'une conception réticulaire : l'internat d'excellence est composé d'un élément central (le collège de Maripasoula, avec 104 internes) et de places labellisées dans cinq lycées (20 lycéens). L'internat fonctionne le week-end, ce qui lui permet de scolariser des élèves dont les familles habitent à plus d'une journée de pirogue, notamment ceux qui sont issus des villages amérindiens du fleuve Maroni. Il est en cela adapté à une académie où l'éloignement géographique comme les conditions de transport constituent un handicap à la scolarisation.

2. Internats d'excellence : les réalités du terrain

2. 1. Des moyens d'accueil qui témoignent de l'effort engagé

Si les conditions d'hébergement sont encore inégales, les budgets de fonctionnement apparaissent confortables et les dotations en ressources humaines exceptionnelles.

2. 1. 1. Des conditions d'hébergement inégales

Les délais très courts dont disposaient les recteurs pour arrêter les décisions d'implantation des internats d'excellence et procéder aux premiers travaux et aménagements nécessaires ont nécessité une mobilisation exceptionnelle pour assurer la rentrée 2010, parfois, comme cela a été signalé plus haut, dans l'urgence et en recourant à des solutions provisoires. La mise aux normes de sécurité a souvent été la priorité dans l'attente d'une rénovation qualitative plus importante.

2.1.1.1. Les casernes désaffectées, une opportunité pour la moitié des premiers internats d'excellence

Comme il a été dit, l'établissement pionnier a été l'internat d'excellence de Sourdun, qui a ouvert dès la rentrée 2009. Il a été implanté, au prix de travaux très lourds qui ne seront totalement achevés qu'en 2012-2013, sur les terrains et dans les bâtiments d'une caserne qu'occupait jusqu'en 2009 le 2^e régiment de hussards. Sur ce site désaffecté, de nombreux bâtiments, globalement en bon état, des terrains, des écuries et des installations sportives – le tout sur une superficie de 18 ha – ont été dévolus au ministère de l'éducation nationale.

Deux autres internats d'excellence ont suivi cette voie. Ainsi à Montpellier, le rectorat a décidé d'utiliser une caserne libérée par le départ des militaires, située en plein cœur de la ville. Très imposants et de belle facture architecturale, quoique vétustes, les bâtiments sont implantés sur plus de 7 ha en centre-ville, avec des jardins classés. L'ensemble comprend des installations sportives extérieures attenantes (stade, piste, terrains de volley-ball et de hand-ball, courts de tennis, vestiaires).

L'internat d'excellence de Noyon est établi sur le domaine laissé vacant par le départ des 700 hommes du régiment de marche du Tchad. Il y a là un très bel ensemble, dans un environnement boisé, proche du centre-ville, pouvant accueillir à terme des équipements sportifs de grande qualité ainsi qu'un pôle d'enseignement supérieur et des entreprises.

Trois autres internats d'excellence devraient occuper d'anciennes casernes.

Celui de Barcelonnette fait partie d'un programme plus vaste et s'inscrit dans le projet de transfert de l'actuelle cité scolaire, aujourd'hui implantée en centre-ville, sur le site de l'ancien régiment de chasseurs alpins qui, à la proche périphérie de la ville, offre de séduisantes potentialités.

À Metz, la création d'un internat d'excellence sur le site de Châtel Saint-Germain, dans la proche banlieue de Metz, est affichée comme une mesure permettant de compenser les effets de la restructuration de la carte militaire dans une région déjà fortement frappée par la

ermeture des bassins sidérurgiques et houillers. L'internat devrait, en principe, occuper une partie des locaux militaires désaffectés. C'est pourquoi, à la rentrée 2010, l'internat qui accueille seulement 11 élèves d'une classe préparatoire à l'enseignement supérieur (CPES), a été installé provisoirement au sein de l'Institut national des jeunes sourds (INJS), les élèves de la CPES étant inscrits au lycée Fabert. Il en ira de même à la rentrée 2011, celle de 2012 devant se faire à Châtel Saint-Germain.

Enfin, à Langres, il est projeté d'installer l'internat d'excellence dans des locaux militaires eux aussi désaffectés, mais, au moment de la rédaction du présent rapport, les travaux d'étude n'avaient toujours pas commencé. Comme alternative à cette solution est étudiée la possibilité d'héberger l'internat soit dans les locaux d'un LP voisin, soit dans ceux d'un collège de centre-ville. À la rentrée 2010, une solution provisoire, dans les locaux de l'internat du lycée Diderot, a dû être trouvée pour accueillir les premiers internes d'excellence.

2.1.1.2. Les autres types d'implantation : des formules très variées

Une rapide évocation des sept autres sites d'accueil suffira à illustrer la diversité des solutions retenues.

L'internat d'excellence de Cachan occupe deux étages disponibles d'un château, devenu par donation propriété de la Poste, où sont scolarisés aujourd'hui des élèves de lycée professionnel (dont 60 internes). Il est, pour l'instant, une annexe du lycée d'État de Sourdun, et dépend d'une double tutelle : le proviseur de Sourdun et le président du foyer de la Poste. Ce montage juridico-administratif se révèle d'usage difficile et semble peu favorable au bon fonctionnement de l'internat d'excellence.

À Douai, c'est l'ancienne école normale devenue IUFM, espace privilégié et emblématique, qui a été choisie par le recteur. Là comme ailleurs, les premiers travaux ont été réalisés en urgence (essentiellement pendant l'été 2010) et ont permis de recevoir les premiers internes.

En Guyane, l'internat d'excellence de Maripasoula accueille les internes dans les locaux d'une congrégation religieuse dont la rénovation est programmée.

Celui du Havre, qui dépend du collège Claude Bernard, est hébergé provisoirement dans une résidence universitaire distante de 5 kilomètres dont le CROUS est le gestionnaire. La résidence a été rénovée et mise aux normes de sécurité, dans l'attente de locaux neufs, en principe, à compter de la rentrée 2011.

L'internat d'excellence de Marly-le-Roi est un « internat dans la ville », mais aussi dans la verdure. Il a été installé dans les anciens locaux de l'INJEP, au cœur d'un parc de 9 hectares, avec un EPLE support, le collège Lumière de Marly-le-Roi, situé à 10 minutes. De lourds travaux de réhabilitation ont été nécessaires, notamment afin de remédier à la vétusté des locaux et de transformer la destination de l'internat, passant de l'accueil d'adultes à celui d'enfants et adolescents. Des bâtiments modulaires, loués pour six ans, ont été installés.

Celui de Nice est implanté dans un établissement scolaire existant et disposant déjà d'un internat, le lycée Honoré d'Estienne d'Orves dont il constitue un service annexe. L'établissement d'accueil est doté d'une superficie importante, d'espaces verts et peut tirer profit des sites culturels de la ville de Nice. Disposant d'équipements sportifs variés dans son enceinte, il bénéficie en outre de la proximité de la mer et de la montagne.

Enfin, l'internat d'excellence de Paris est hébergé dans des locaux appartenant au CROUS.

La question de la qualité des chambres et de leur équipement a naturellement retenu l'attention de la mission. L'impression globale qui se dégage, même lorsque des dépenses importantes de rénovation ont été engagées, est celle d'un confort inégal. En effet, des conditions d'accueil variables sont observées, depuis la chambre à trois lits, voire davantage, jusqu'à la chambre individuelle. L'accessibilité pour les handicapés, la fonctionnalité de l'équipement (notamment en matière d'éclairage), les espaces dédiés au rangement des affaires personnelles (armoires et étagères), ainsi que les espaces réservés aux sanitaires (souvent collectifs), sont traités diversement selon les sites. Mais le point de différence essentiel d'un internat d'excellence à l'autre tient à la qualité variable des espaces de vie communs. On observe ou non l'aménagement de différentes pièces : salle de lecture, salle multimédia ou de jeu, salle d'informatique avec accès à l'internet, salle de rencontre avec les assistants d'éducation (AED) ou les professeurs...

2. 1. 2. Des budgets de fonctionnement confortables

À ce stade de la mise en place des internats d'excellence, il est difficile, voire impossible, de procéder à un calcul précis des moyens de fonctionnement. Tout au plus peut-on constater que ces moyens, s'ils sont manifestement très importants en valeur absolue eu égard aux effectifs d'élèves concernés, sont aussi d'ampleur très variable : ainsi, on peut estimer que le coût d'un interne d'excellence, hors masse salariale, oscille en moyenne entre 2 000 et 10 000 €. Ces différences sensibles s'expliquent par la diversité des situations (selon que l'internat est ou non adossé à un établissement scolaire existant, qu'il assure ou non la scolarisation en même temps que l'hébergement) et celle des sources de financement, liées notamment au nombre d'élèves pris en charge par l'Acsé. Dans certains cas, le financement des dispositifs est puissamment aidé par la participation de fondations, comme à Montpellier où la Fondation Total contribue au financement à hauteur de 1,2 M € à quoi s'ajoute 300 000 € de la Fondation HSBC.

Seul le site de Sourduin offre un recul suffisant pour évaluer le coût réel d'une année de fonctionnement de la structure. Le budget de fonctionnement 2011 est ainsi de 3 M € (dont 200 000 € pour l'« annexe » de Cachan). Les subventions de l'État s'élèvent à 2 202 000 €, dont 2 081 000 € pour la seule subvention globale de fonctionnement. L'Acsé, dont les crédits transitent par le préfet, a versé, en 2010, 600 000 €. Quant aux fonds sociaux, ils représentent une enveloppe de 220 000 € à destination pluriannuelle. Au total, rapporté au nombre d'élèves actuel, la dépense de fonctionnement est de l'ordre de 10 000 € par interne (toujours hors masse salariale).

À titre d'illustrations, d'autres exemples peuvent être cités, même s'ils ne bénéficient pas du recul d'une année budgétaire.

Pour Barcelonnette, le budget de fonctionnement 2011, établi sur deux bases d'effectifs (42 élèves jusqu'en juin, 69 à compter de septembre) s'élève à 343 000 € : 133 000 de subvention rectorale, 120 000 de financement Acsé, 60 000 provenant du fonds d'expérimentation pour la jeunesse et 30 000 de la communauté de communes. Au total, le « surcoût », c'est-à-dire ici le coût propre d'un interne d'excellence, serait donc de l'ordre de 4 500 € par an.

L'internat d'excellence du Havre a prévu pour sa part un budget de fonctionnement de 311 968 €(ce qui donnerait une moyenne tout à fait atypique de plus de 16 000 €par élève). Le financement par l'Acsé est ici essentiel, puisqu'il concerne les 19 internes d'excellence, ainsi que la prise en charge financière du poste d'éducateur coordonnateur. Ces sommes importantes ont permis, notamment, de doter les internes d'ordinateurs portables.

À Marly-le-Roi, les dépenses estimées s'élèvent à 725 000 €pour 124 élèves, soit 5 846 €par élève. Pour les honorer, et compte tenu du non-engagement de la collectivité territoriale jusqu'à fin 2010, un financement de l'État par le biais du ministère de l'éducation nationale est prévu, chiffré à 400 000 € complété par un financement de l'Acsé de 124 000 €et par la contribution des familles.

Enfin, à Nice, le budget de l'établissement pour l'année en cours prévoit un crédit initial de 96 550 €(soit 3 218 €par élève). Ce financement se répartit en 30 000 €alloués par le rectorat et 66 550 €versés par l'Acsé.

L'importance des crédits de fonctionnement dont disposent les internats d'excellence leur permet, dans certains cas, d'assurer aux familles la gratuité totale. C'est le cas à Nice ou à Barcelonnette. Mais le choix de la gratuité n'a pas été la règle partout. À Sourdun, après une première année de gratuité totale de l'internat, les familles doivent maintenant apporter une contribution financière minimale de 500 €par an, avec possibilité d'un recours aux fonds sociaux pour les familles en grande difficulté. Au Havre, toutes les familles participent aux frais d'hébergement et de restauration, à hauteur de 5 à 20 % de la somme de 1 260 €de coût d'hébergement par élève interne. La contribution est ainsi comprise entre un plancher et un plafond, l'utilisation des fonds sociaux permettant les compensations nécessaires. La situation est comparable à Douai, où le recours aux fonds sociaux (35 000 €disponibles pour deux ans) permet d'aider de nombreuses familles à régler les frais d'internat : sur les 520 €de coût réel, nombre d'entre elles ne payent ainsi que 50 €par trimestre.

Parfois, la participation des parents n'est pas un choix de principe mais une nécessité budgétaire. L'internat d'excellence de Marly-le-Roi compte ainsi sur la contribution des familles (entre 300 €et 1 200 €en fonction du quotient familial) pour boucler son budget de fonctionnement.

2. 1. 3. Des dotations en ressources humaines à double titre exceptionnelles

Les conditions d'encadrement sont exceptionnelles d'un point de vue quantitatif, comme le montrent les ratios aussi bien en enseignement qu'en vie scolaire. Elles le sont aussi d'un point de vue qualitatif, par le biais du profilage des postes qui permet d'ajuster les compétences des personnels aux besoins du public.

2. 1. 3. 1. Des ratios d'encadrement très élevés

Les internats d'excellence sont dotés de façon très substantielle en moyens humains. Le fait est particulièrement sensible en cette première année de fonctionnement où leurs effectifs sont réduits. Ils bénéficient d'un encadrement renforcé aussi bien en personnels enseignants qu'en personnels de vie scolaire (conseillers principaux d'éducation, assistants d'éducation) et en personnels sociaux (infirmières, assistantes sociales).

Le cas de Sourdun est emblématique. Le rectorat attribue à l'internat d'excellence une dotation globale horaire très confortable, doublement bonifiée par rapport à une dotation « normale » : une première bonification (10 %) au titre des moyens ZEP, puis une seconde (10 %) au titre de l'internat d'excellence. La DHG est de 663 heures, soit un H/E de 2,50 environ. Cet effort académique a notamment permis à l'établissement de faire le choix de limiter les effectifs à 20 élèves par classe de base.

Si l'on considère les quatre emplois de direction (dont un proviseur, deux proviseurs-adjoints et un gestionnaire), les 32 emplois d'enseignants, les 25,5 emplois de vie scolaire, les 18 emplois ATOSS, l'internat d'excellence dispose au total de 79,5 ETP, soit 1 ETP pour 3,5 élèves environ, c'est-à-dire un encadrement sans comparaison avec l'encadrement habituel d'un établissement de taille comparable. Il faut souligner que le temps de présence des adultes dans l'internat d'excellence est supérieur à ce qu'il serait dans un autre établissement. En résumé, les personnels sont plus nombreux et travaillent davantage.

D'autres illustrations confirment l'ampleur de ces dotations. Ainsi, le lycée d'excellence de Douai a reçu une dotation qui peut être qualifiée d'exceptionnelle au regard du nombre réduit d'élèves (50) : elle est de 14,5 postes d'encadrement, d'enseignement et d'éducation, soit un adulte pour 3,5 élèves. À ces emplois, il convient d'ajouter 6 postes d'agents de service (effectif que la région a prévu de porter à 11 en 2012). Quant à la DHG, elle se monte à 109 h, ce qui représente un H/E de 2,18.

L'internat d'excellence de Marly-le-Roi bénéficie pour sa part d'un personnel de direction, d'un CPE, d'une assistante sociale, d'une infirmière, d'un personnel administratif, de quatre agents de service et d'entretien et de 18 ETP d'assistants d'éducation. L'encadrement, hors enseignement, y est de un adulte pour cinq élèves.

Celui de Montpellier, pour cette première année, dispose de 33 postes pour 95 internes, soit un poste pour moins de trois élèves.

Enfin, l'exemple de Noyon illustre l'effort particulier dont bénéficient les internats d'excellence en matière de personnels de vie scolaire : pour 78 internes il mobilise 1,5 poste de CPE, 5 postes d'assistants d'éducation et 1 poste d'infirmière.

On ne s'étonnera pas, dans ces conditions, que les personnels des internats d'excellence reconnaissent que leurs conditions de travail sont optimales.

2.1.3.2. Un profilage des postes

Les personnels enseignants, les personnels d'éducation, les personnels administratifs ont généralement été recrutés sur des postes à profil.

Sur un site (Montpellier), on a pu enregistrer 400 candidatures pour 12 postes d'enseignants. Dans ce cas précis, le recrutement s'est fait à partir d'un premier classement effectué par les IA-IPR de chaque discipline qui ont retenu 3 candidatures par poste. Une commission s'est ensuite réunie et le recteur a arrêté les nominations. Un équilibre des genres et des générations a été recherché. La motivation des candidats en direction du public cible particulier, leur engagement à intervenir dans le suivi pédagogique interdisciplinaire, comme dans les champs culturel ou sportif, par exemple, ont déterminé le choix des enseignants retenus.

**Un exemple de contenu d'appel à candidature
pour le recrutement de personnels dans un internat d'excellence
(extraits)**

Les personnels ont été sélectionnés et recrutés à partir de leur adhésion au profil suivant : « Tous les personnels ont le goût du travail en équipe sans marque particulière du statut de chacun des acteurs. Ils ont manifesté dans leur pratique professionnelle une capacité à monter ou à négocier des projets avec l'extérieur, un grand sens de l'initiative, une culture de l'efficacité et du résultat avec l'acceptation inhérente de l'incertitude et des échecs, une capacité à se remettre en cause, à redéfinir méthode et comportement en fonction des résultats observés ». Le profil utilisé pour les enseignants mentionne de façon plus spécifique que « l'internat d'excellence repose sur un projet pédagogique et éducatif global de formation du citoyen autour de 3 notions : ouverture et partenariat, pratiques sportives et culturelles, accompagnement personnel et professionnel de chaque élève. Ce projet pédagogique unique nécessite un engagement constant et déterminé des adultes dans sa nécessaire évolution et sa mise en œuvre par tous les acteurs. [...] Ce projet nécessite de la part des professeurs d'avoir la vision la plus large possible de la place de sa discipline dans l'action pédagogique, d'en porter le rayonnement en dehors des heures de cours dans l'établissement et de travailler avec tous les types de personnels de l'établissement ».

Ce mode de recrutement explique, sans nul doute, le fait que les personnels rencontrés à l'occasion des visites de la mission sont apparus très engagés. Interrogés sur les raisons de leur volontariat, les professeurs en ont cité trois principales : avoir un public motivé, bénéficier de conditions de travail très satisfaisantes, mettre en œuvre un projet commun. De fait, les inspecteurs généraux ont pu constater une bonne ambiance entre adultes et l'émergence d'un véritable esprit d'équipe.

Une nuance est à apporter concernant les assistants d'éducation. Il arrive qu'ils puissent être recrutés sur profil en fonction des besoins. Ainsi, à Langres, tous titulaires d'une licence, ils ont chacun une spécialité : anglais, recherche documentaire, sciences. Mais souvent, pour cette première année de fonctionnement, ils ont été recrutés sans qu'il ait été possible de rédiger une « fiche de poste » qui aurait permis de mieux cadrer les exigences particulières de leur fonction et, ainsi, d'éviter certains dysfonctionnements constatés par telle ou telle équipe de direction.

2. 2. Les internes accueillis : recrutement et identité

Le tableau qui suit présente l'état des effectifs

Tableau 2 : État des effectifs dans les internats d'excellence

| | 2009-2010 | | 2010-2011 ¹ | |
|---------------|-----------|---------|------------------------|---------|
| | Filles | Garçons | Filles | Garçons |
| BARCELONNETTE | | | 24 | 18 |
| CACHAN | | | 24 | 25 |
| DOUAI | | | 24 | 26 |
| LANGRES | | | 19 | 13 |
| LE HAVRE | | | 7 | 12 |
| MARIPASOULA | | | 55 | 69 |
| MARLY-LE-ROI | | | 70 | 60 |
| METZ | | | 9 | 4 |
| MONTPELLIER | | | 42 | 46 |
| NICE | | | 15 | 15 |
| NOYON | | | 31 | 33 |
| PARIS | | | 94 | 13 |
| SOURDUN | 67 | 123 | 141 | 259 |
| TOTAL | | 56 | 555 | 452 |

Alors que les jeunes filles sont peu présentes en général dans les internats (environ un tiers des effectifs), on constate une évolution particulièrement significative dans les internats d'excellence où elles sont plus nombreuses que les garçons (55 % contre 45 %).

2. 2.1. Des modalités de recrutement quelque peu improvisées

Dès le printemps 2010, les établissements scolaires ont été informés des projets d'internat d'excellence. Ils l'ont été rapidement et par de multiples vecteurs : information générale sur le projet lors d'une réunion académique des personnels de direction, circulaire ou conférence de presse du recteur, site dédié, documentation adressée aux principaux et aux proviseurs, etc. Cette information a le plus souvent été complétée par des visites dans les établissements pour présenter l'internat d'excellence, souvent par le chef d'établissement responsable de l'internat

¹ Effectifs comptabilisés au moment des visites des inspecteurs. Ces données statistiques évoluent en permanence, notamment en raison des départs en cours d'année pour des raisons diverses (démissions, exclusions...).

(Le Havre, Douai), plus rarement par un représentant de l'autorité académique (IA-DSDEN ou son adjoint au Havre, inspecteur EVS à Langres).

Les élèves ont généralement eu connaissance de l'internat d'excellence par des enseignants¹, par la lecture de la presse, par leur chef d'établissement ou leur CPE, par la consultation du site internet de l'académie, par des conversations entre parents, ou encore par l'assistante sociale.

Ce sont des commissions académiques qui ont procédé à la sélection des internes sur la base d'un dossier de candidature et du bulletin scolaire. Ces commissions ont le plus souvent été composées d'un ou plusieurs représentant(s) de l'autorité académique, du chef d'établissement responsable de l'internat d'excellence, d'une assistante sociale, rarement de professeurs (sauf dans un cas) ou *a fortiori* de CPE.

Un exemple de constitution de commission de recrutement

Une présélection a été opérée dans les quartiers de l'éducation prioritaire de la ville d'origine et 70 dossiers ont été proposés à une commission qui s'est réunie à l'inspection académique du département siège de l'IE. Cette commission comprenait :

- l'IA-DSDEN du département d'origine des élèves ;
- l'IA-DSDEN du département d'accueil ;
- l'IIO du département d'accueil ;
- l'assistante sociale conseillère technique du département ;
- un IA-IPR ;
- le chargé de mission académique pour l'éducation prioritaire ;
- le proviseur de l'établissement d'accueil et son adjoint ;
- deux professeurs de l'établissement ;
- les représentants des fédérations de parents d'élèves de la ville d'accueil.

Les dossiers qu'elle a eu à examiner comportaient quatre éléments : un volet social, un volet scolaire, une lettre de motivation de la famille, une lettre de motivation de l'élève.

L'analyse des dossiers repose sur des critères essentiellement liés à la situation de famille, à la motivation de l'élève et aux appréciations portées sur son travail et son sérieux. Les commissions ont surtout pris en compte l'avis du chef d'établissement d'origine, la lettre de motivation de l'élève et ses résultats scolaires. Mais, de l'avis des responsables des internats d'excellence, il n'est pas toujours facile de se prononcer au vu des dossiers, d'autant que, pour le premier recrutement 2010-2011, les délais ne leur ont pas permis de rencontrer les candidats et leurs familles.

Dans un seul cas, celui de Langres, une dimension pédagogique complémentaire a été ajoutée au profil des élèves à recruter : en effet, à l'initiative du recteur, a été recherché « un public à potentiel scientifique ». Pour la rentrée 2010, il a été précisé que le profil de recrutement serait « fondé sur de bonnes capacités scolaires associées à une appétence pour les sciences ». Ont été concernés des élèves de première S, et, plus particulièrement, ceux qui participaient ou avaient participé aux cordées de la réussite ou à l'opération « Collège des sciences ».

L'adéquation du recrutement au profil souhaité a bien sûr été largement conditionnée par le rapport entre le nombre de dossiers présentés et celui des places offertes. La situation est à cet égard pour le moins contrastée. Certains internats, tel celui de Sourdon, ont pu se montrer sélectifs puisque la rentrée 2009 s'est effectuée avec 131 dossiers retenus pour 272 présentés,

¹ La mission a été sensible par exemple au cas d'un interne entré en 6^{ème} après y avoir été encouragé par son instituteur de CE2 qui, deux ans après, s'est souvenu de son ancien élève et a repris contact avec lui et sa famille.

après tirage au sort à partir des dossiers éligibles¹. La situation est comparable à Marly-le Roi où 450 dossiers de candidature ont été présentés pour 130 places, ainsi qu'à Montpellier (200 demandes pour 90 places).

La sélection des dossiers a offert un choix bien moindre à Nice (seulement 42 dossiers pour 30 places), au Havre (29 dossiers pour 19 places) et à Langres où, pour 32 places, 35 dossiers seulement ont été présentés. Les 32 internes retenus sont d'ailleurs essentiellement des élèves qui étaient déjà internes dans l'établissement. Dans l'académie de Nancy-Metz, un problème de communication a entraîné un résultat particulièrement maigre : compte tenu du faible effectif de candidats, tous ceux qui se sont présentés ont été admis, c'est-à-dire 13 internes en tout.

Le petit nombre de candidats constaté dans certains cas ne constituait cependant pas une raison pour intégrer à l'effectif, « parce qu'il y avait de la place », comme il a été dit dans un internat, des élèves qui ne relèvent manifestement pas de la politique d'internat d'excellence.

2. 2. 2. Des profils sociaux et scolaires assez semblables d'un site à l'autre

Tableau 3 : Profils sociaux des internes pour l'année scolaire 2010-2011

| | Effectif total | Dont boursiers | Dont politique de la ville (financement Acsé) |
|---------------|----------------|-------------------|---|
| BARCELONNETTE | 42 | 33 (79 %) | 33 (100 %) |
| CACHAN | 49 | 25 (51 %) | 14 (29 %) |
| DOUAI | 50 | 29 (58 %) | 8 (16 %) |
| LANGRES | 32 | 10 (31 %) | 7 (22 %) |
| LE HAVRE | 19 | 15 (78 %) | 19 (100 %) |
| MARIPASOULA | 124 | 30 (29 %) | 20 (16 %) |
| MARLY-LE-ROI | 130 | 75 (58 %) | 58 (45 %) |
| METZ | 13 | 11 (85 %) | 3 (22 %) |
| MONTPELLIER | 88 | 66 (75 %) | 44 (50 %) |
| NICE | 30 | 29 (97 %) | 15 (50 %) |
| NOYON | 64 | 34 (53 %) | 18 (28 %) |
| PARIS | 107 | 107 (100 %) | 25 (23 %) |
| SOURDUN | 259 | 130 (50 %) | 30 (12 %) |
| TOTAL | 1007 | 594 (60 %) | 294 (32 %) |

2. 2. 2. 1. Tous les internes ne relèvent pas de la politique de la ville

Le profil social des internes accueillis correspond globalement à celui préconisé par les textes officiels. À titre d'exemple, à Cachan le profil attendu était celui d' « élèves volontaires, issus d'un environnement social peu favorable, qui leur permet de bénéficier de conditions d'études personnalisées susceptibles de les conduire au plus haut degré de réussite » et à Douai celui d'« élèves dont les capacités étaient présentées comme certaines mais dont les conditions matérielles, familiales et sociales n'étaient pas des plus favorables pour qu'ils progressent ».

Mis à part les cas de Barcelonnette et du Havre où tous les internes relèvent de la politique de la ville (mais avec des effectifs très faibles de 42 et 19 élèves), on observe partout (voir tableau 3) un décalage plus ou moins important entre les effectifs accueillis et les internes d'excellence éligibles à la subvention de l'Acsé. Mais, sans habiter nécessairement les

¹ Ce qui permet – on y reviendra – la constitution, en vue de l'évaluation, d'un groupe-témoin d'élèves éligibles mais non retenus.

quartiers difficiles, les internes proviennent le plus souvent de familles qui, soit connaissent des difficultés financières et/ou de logement, soit traversent des situations de tension (séparation, divorce, familles monoparentales).

Parfois, pour tenir compte des spécificités de certains territoires, ont été recrutés des internes habitant dans des zones isolées. La question se pose effectivement de pouvoir accueillir des populations scolaires objectivement défavorisées mais qui n'habitent pas nécessairement les secteurs urbains. La situation la plus extrême est celle de l'internat d'excellence de Maripasoula, en Guyane : la forêt amazonienne n'étant pas dans le champ de la politique de la ville, l'Acse n'apporte aucune contribution financière pour les 104 collégiens recrutés. À une tout autre échelle, c'est aussi le cas de l'internat d'excellence de Langres dont l'originalité est de s'adresser à un public essentiellement rural, ce qui contribue, selon un document rectoral, « à l'aménagement du territoire et à une démarche globale de renforcement de l'attractivité de la ville en s'inscrivant, au-delà du contexte scolaire, dans la dynamique de développement culturel – projet Diderot 2013 – de la commune, ferme partenaire du rectorat ».

On perçoit ici ou là le besoin d'élargir la base du recrutement et la volonté d'ouvrir les internats d'excellence à un public plus large, en prenant en compte des situations difficiles de familles vivant en zone rurale ou de familles monoparentales pour lesquelles des difficultés organisationnelles et relationnelles entraînent des perturbations profondes chez les enfants. La question de l'accueil d'enfants de classes moyennes est parfois envisagée pour des raisons d'équité et de mixité sociale avec, en conséquence, une participation modulée des familles.

2. 2. 2. 2. La part des élèves boursiers est importante sans être écrasante

On constate que si un nombre important d'internes (60 %) sont boursiers, tous, loin de là, ne le sont pas, comme on aurait pu s'y attendre. Le seul cas est celui de l'internat d'excellence de Paris, destiné aux seuls élèves de classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), mais cet internat est hébergé par le CROUS qui, lui-même, depuis longtemps, sélectionne systématiquement des étudiants boursiers. En revanche, même dans un établissement comme Sourdun, on ne compte cette année que 50 % de boursiers (130 élèves sur 259).

2. 2. 2. 3. Les niveaux collège et lycée sont très largement majoritaires

Tableau 4 : Effectifs par niveau d'enseignement pour l'année scolaire 2010-2011

| | Primaire | Collège | LEGT | LP | CPGE-BTS | Total |
|---------------|----------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|-------------|
| BARCELONNETTE | | 42 | | | | 42 |
| CACHAN | | 49 | | | | 49 |
| DOUAI | | 30 | 20 | | | 50 |
| LANGRES | | | 32 | | | 32 |
| LE HAVRE | | 19 | | | | 19 |
| MARIPASOULA | | 104 | 20 | | | 124 |
| MARLY-LE-ROI | | 71 | 58 | 1 | | 130 |
| METZ | | | | | 13 | 13 |
| MONTPELLIER | | 70 | | 18 | | 88 |
| NICE | | | 30 | | | 30 |
| NOYON | | 29 | 24 | 11 | | 64 |
| PARIS | | | | | 107 | 107 |
| SOURDUN | | 111 | 131 | | 17 | 259 |
| TOTAL | | 525 (52%) | 315 (31%) | 30 (3%) | 137 (14%) | 1007 |

Comme le montre le tableau ci-dessus, les collégiens représentent plus de la moitié des effectifs accueillis dans les internats d'excellence. À l'heure actuelle, on n'y trouve pas d'élèves de l'enseignement primaire, même si l'internat d'excellence de Montpellier prévoit d'accueillir 21 élèves de CM2 en 2011-2012.

S'agissant des classes post-bac, il faut noter que Langres accueillera 15 CPGE ou BTS issus de LP en 2011-2012. De même, Noyon envisage l'ouverture d'une CPGE en 2011-2012.

2. 2. 3. Un public qui n'est pas toujours celui attendu

2. 2. 3. 1. Les aléas du recrutement sur dossier

Les internes recrutés sont majoritairement motivés et volontaires. C'est notamment le cas à l'internat de Barcelonnette où les élèves accueillis correspondent, de l'avis général des acteurs locaux, au profil attendu chez des élèves d'internat d'excellence. Le fait est probablement à relier à la présence, dans la commission de recrutement, de professeurs de l'établissement.

Néanmoins, dans la plupart des internats d'excellence, on rencontre une minorité d'élèves qui ne correspondent pas au public cible. Il s'agit parfois d'une inadéquation par le haut (comment ne pas s'étonner, dans tel internat, de la présence d'un enfant de professeur des écoles, d'un enfant de notaire, de vétérinaire et même... de proviseur ?), mais, la plupart du temps, par le bas (élèves perturbateurs ou souffrant de problèmes psychologiques).

Comme il a été dit aux inspecteurs généraux, « certains élèves fuient davantage une situation de départ qu'ils n'adhèrent au projet d'établissement », les responsables ayant, dans ce cas de figure, le sentiment qu'on leur « faisait tenir le rôle de substitut à un placement social, ce qui n'est pas l'objectif de l'internat d'excellence ». À Douai, par exemple, on considère que seulement « les trois quarts des internes présents ont vraiment le profil de l'internat d'excellence ».

L'attitude des établissements d'origine n'est pas toujours correcte à cet égard et certains dossiers présentés n'ont pas la sincérité souhaitable. Le recrutement sur seul dossier a parfois conduit à inscrire certains élèves peu motivés et quelques autres envoyés par des établissements désireux de « se débarrasser des perturbateurs » à tout prix, quitte à présenter des dossiers insincères. Le fait est suffisamment observé pour qu'il soit souligné. Sa conséquence fâcheuse essentielle réside dans les difficultés ressenties et créées par ces élèves en quelque sorte « exfiltrés » de et par leur établissement d'origine.

La moitié des 50 élèves de Cachan aurait des problèmes de nature médicale, psychologique, affective ou comportementale. La principale dit avoir été « flouée ». Le proviseur de l'internat d'excellence de Langres parle de son côté de « mensonges éhontés » et cite le cas d'un élève que son dossier qualifiait de « timide mais brillant » alors qu'il s'est révélé très faible et présentant des problèmes de comportement.

Il semble que ces aléas regrettables du recrutement concernent principalement des collégiens, qui n'ont pas toujours la maturité suffisante pour apprécier la chance que leur offre l'internat d'excellence. Aussi doit-on porter une attention toute particulière au recrutement à ce niveau.

2. 2. 3. 2. Des niveaux scolaires parfois décevants

Certains enseignants ont déclaré avoir imaginé un tout autre profil scolaire des élèves accueillis : pour eux, dans un internat « d'excellence », les élèves devaient être « excellents ». Or, à leur grande surprise, « tous ne le sont pas » ; au contraire, ils observent une grande hétérogénéité, surtout en collège, les élèves de lycée se montrant plus motivés.

On retrouve cette même incompréhension chez les élèves : certains, bons ou très bons élèves, se disent déçus de constater que tous leurs camarades ne leur ressemblent pas. On la retrouve encore chez les représentants des parents : « on voulait sortir nos enfants de l'ambiance du quartier et on retrouve ici finalement les mêmes élèves ».

2. 2. 3. 3. Des difficultés d'adaptation, des démissions et des exclusions

Un peu partout, certains élèves ont, au moins en début d'année, posé quelques problèmes de comportement. Le refus de la discipline peut d'ailleurs être une cause de démission, comme en témoigne cette jeune fille qui est partie le lendemain même de la rentrée parce qu'elle n'a pas supporté l'interdiction de fumer.

La mission a été attentive au nombre de départs des internats, soit par démission pour difficulté d'adaptation à la vie collective et à ses règles ou au règlement intérieur, soit par exclusion. Ainsi, à Sourdun en 2009-2010, on a compté au total 31 départs sur une promotion initiale de 131 élèves, c'est-à-dire presque un quart des effectifs. Sur cet effectif total de 131, 84 élèves ont été punis ou sanctionnés une ou plusieurs fois ; il y a eu au total 186 rapports, 182 exclusions de cours, alors même que le projet éducatif affiche l'objectif de « limiter les exclusions de cours », 88 retenues, 66 rendez-vous avec les familles, 40 travaux d'intérêt général, 40 exclusions temporaires. Toujours en 2009-2010, l'établissement a réuni 3 conseils de discipline pour « violences physiques et dégradations ».

On retrouve, avec des degrés variables, la même situation ailleurs. Par exemple, à Montpellier, 15 élèves sur 90 ont manifesté de gros problèmes de comportement. Depuis la

rentrée 2010-2011, 8 ont quitté, volontairement ou par exclusion, l'internat d'excellence. À Douai, après un temps d'adaptation parfois tendu en début d'année scolaire, les règles de civilité fixées ont fini par être globalement acceptées. Néanmoins, cinq exclusions provisoires ont eu lieu depuis la rentrée.

En relevant quelques données relatives aux autres sites, on constate que les départs concernent de 10 à 30 % environ des effectifs : 7 sur 49 à Barcelonnette, 7 sur 50 à Douai, 7 sur 49 à Cachan, 26 sur 78 à Noyon. À Marly-le-Roi, on observe un ratio plus faible, soit 7 sur 130 (5 %).

2. 3. Un important dispositif d'actions à destination des internes

L'internat d'excellence ne se contente pas d'offrir à ses élèves un hébergement, il a l'ambition de leur apporter aussi, dans un cadre structurant, les moyens de la réussite.

2. 3. 1. Des projets d'inégale consistance

Compte tenu des délais très courts dont ont disposé les équipes, les projets pédagogiques et éducatifs, s'ils se formalisaient progressivement au moment des visites de la mission, témoignaient souvent d'une réflexion encore inaboutie.

On repère néanmoins des constantes. L'ambition générale des internats d'excellence est résumée dans le projet de l'un des sites visités : il s'agit « de construire pour les élèves un environnement apaisé, régulier et calme, encadré par des adultes divers mais proposant d'abord une autorité, une écoute et un accompagnement bienveillant quelle que soit la nature de la relation de chacun des adultes avec les élèves ».

Au-delà des objectifs de toute formation en termes d'apprentissage et d'acquisition des savoirs et des compétences, trois axes se dégagent : accompagnement personnel de chaque élève, en particulier par l'aide aux devoirs ; pratiques sportives, artistiques et culturelles grâce aux possibilités offertes par le partenariat ; ouverture linguistique et internationale.

Un exemple de projet

Les « axes stratégiques sont fondés sur le développement de l'oralité »

« **Axe 1** : Individualiser l'enseignement en faisant évoluer les pratiques de classe ; donner de la cohérence aux apprentissages par un réel travail en équipe disciplinaire et transdisciplinaire ; éduquer à l'orientation »

Les actions mise en œuvre concernent notamment « une vraie pédagogie différenciée », « l'aide au travail » et des « liens avec les entreprises ».

« **Axe 2** : Donner de la cohérence en développant des règles identiques ; rendre lisibles les règles de vie ; développer le bien-être physique et moral de tous ».

Les actions mises en œuvre concernent notamment « l'organisation de la vie du lycée dans les activités éducatives et péri-éducatives », le « tutorat des élèves plus jeunes par les élèves plus vieux », la « réécriture sensée et rigoureuse du règlement intérieur », la « liaison avec les parents », des « actions-santé ».

Axe 3 : Développer l'accès aux formes classiques et contemporaines de la culture ; renforcer l'acquisition de connaissances par les supports culturels sociétaux ».

Les actions mises en œuvre concernent notamment le « projet théâtre et le partenariat avec la scène nationale de l'Hippodrome », le « projet photographie », le « projet vidéo », le « projet justice » et des « sorties et voyages dont le programme annuel est présenté en conseil d'administration : voyage à Paris (Assemblée nationale, sortie en Hollande en liaison avec l'IEP, projet de voyage en Espagne).

La mission a pu observer qu'il est plus délicat d'élaborer un projet lorsque l'internat d'excellence est greffé sur un établissement traditionnel qui se trouve conduit, de ce fait, à revoir tel ou tel aspect de son propre projet.

2. 3. 2. Une prise en charge renforcée des élèves

2. 3. 2. 1. Un emploi du temps très contraint

Le constat est général : l'organisation du temps scolaire et périscolaire, structurée en plages successives d'activités obligatoires, est très contraignante. Par souci de performance, par crainte peut-être d'une mauvaise utilisation par les internes de leur temps libre, les adultes, animés d'intentions louables, leur proposent ou leur imposent des activités souvent très denses, au risque d'ailleurs d'induire une confusion entre les exigences scolaires et les exigences périscolaires. Le temps d'encadrement d'un interne de Sourdun est ainsi de 44 h par semaine.

2. 3. 2. 2. Des règles de vie collective exigeantes et fermes

La mission a constaté que, dans presque tous les internats d'excellence, prévalaient des règles de vie pour le moins strictes : surveillance constante, sorties individuelles interdites ou restreintes, privation ou utilisation très contrôlée de la télévision comme du téléphone portable, temps libre réduit au strict minimum.

Dans cet esprit, chaque internat d'excellence a rédigé son règlement intérieur. Compte tenu de l'urgence, les chefs d'établissement se sont parfois chargés de la première rédaction sans concertation interne. Certaines équipes d'établissement ont exprimé le vœu d'être à présent davantage associées à la rédaction de ce document.

Généralement, ce règlement, pour reprendre les termes employés à Douai, « définit les règles essentielles de la vie collective en internat », énonce les « valeurs de l'établissement » et organise « le rythme quotidien » des élèves. Leurs droits et obligations y sont énumérés. En particulier, la tenue vestimentaire « décente » et « correcte » attendue des élèves y est décrite, de même que l'usage encadré de la télévision et du téléphone portable (entre 20 h15 et 22 h).

Le rythme de vie à l'internat et le règlement intérieur mériteraient de faire l'objet d'une information aux familles et aux élèves, dont certains semblent avoir du mal à s'habituer à des règles très différentes de celles qu'ils connaissent chez eux, notamment sur les questions de l'utilisation du téléphone mobile, de l'écoute de la musique et de l'accès réglementé à la télévision. C'est le cas notamment au Havre et à Nice. Plus généralement, s'il existe bien des délégués d'élèves pour l'internat, ils ne sont pas toujours réunis ni consultés. Leur avis pourrait cependant être très utile sur différents sujets : mode de vie et emploi du temps à l'internat, droits et obligations des internes.

Une initiative intéressante a été prise à Sourdun : la désignation de « maîtres de maison ». Recrutés dans le cadre d'un contrat de droit public d'une durée déterminée, par transformation de postes d'assistants d'éducation en postes de contractuels, ce sont des adultes référents chargés d'animer les « maisons » des internes. Chacun a la responsabilité d'une des trois « maisons » qui regroupent les élèves par niveau et qui sont dotées, outre les chambres, de

deux salles communes : l'une d'étude, l'autre de jeux ou d'informatique, selon le niveau des classes. Travaillant sous la responsabilité des CPE, ils sont considérés comme un pivot essentiel de l'action éducative, leur rôle étant d'apporter une assistance à l'équipe éducative pour la surveillance et surtout l'encadrement des élèves sur le temps de l'internat.

2. 3. 3. Un accompagnement pédagogique partout présent

2. 3. 3. 1. Une démarche fondée sur l'aide et le soutien

L'un des objectifs affichés par tous les internats d'excellence est de proposer à leurs élèves un accompagnement au travail personnel. De fait, cet accompagnement, très attendu par les familles, est au cœur de leurs projets pédagogiques. Il peut se présenter sous les formes diverses d'une aide aux devoirs adaptée aux besoins des élèves :

- études surveillées ;
- études encadrées (par des AED) ;
- études accompagnées (par des enseignants) ;
- aide aux devoirs ;
- aides ciblées ;
- séquences d'aide personnalisée ;
- séquences de méthodologie en français et maths (Barcelonnette, Marly) ;
- ateliers de conversation en anglais (Marly) ;
- tutorat ;
- fréquents partenariats dans le cadre des « cordées de la réussite ».

Concrètement, dans tous les internats d'excellence, les élèves sont pris en charge tous les jours, le plus souvent de 17 h 30 à 19 h, par des assistants d'éducation ou des assistants pédagogiques, parfois avec la participation de professeurs. Ainsi, à Maripasoula, 12 enseignants interviennent chaque soir (un pour quatre ou cinq élèves) et chaque interne bénéficie de 3 à 7 h d'aide au travail par semaine. À Douai, les lundis, mardis et jeudis, deux enseignants sont présents et, avec les assistants d'éducation, conduisent eux-mêmes le travail dirigé en études. Il s'agit, comme les inspecteurs généraux ont pu le constater, de répondre, à la demande et avec beaucoup d'attention, aux besoins des élèves, qui visiblement apprécient ce moment privilégié.

Les diverses possibilités d'accompagnement du travail scolaire dans un internat d'excellence

Etudes, aides ciblées et séances méthodologiques : les 23 AED et quelques professeurs assurent quotidiennement cette charge visant à « construire un suivi et un accompagnement personnalisés ».

Atelier de conversation en anglais.

Atelier bureautique (collège et bac pro).

Tutorat et adulte référent : chaque AED assure le suivi particulier de 5 à 6 internes.

Tutorat entre pairs : une des salles (à vocation de salle documentaire mais encore peu équipée) accueille quotidiennement des lycéens et les collégiens les plus autonomes.

Projet de tutorat par des étudiants extérieurs.

Projet de tutorat financé par Ernst & Young (de la seconde à la 1^{re} année post-bac).

Aide à la recherche de stage en entreprise (10 élèves en 2010).

À Nice, cinq professeurs se consacrent entièrement à l'internat d'excellence sous l'autorité du chef d'établissement qui en a la charge. Ils organisent le temps de vie des élèves en travaillant en équipe sur la question de l'accompagnement pédagogique comme sur celle des activités

périscolaires dans les créneaux situés hors du temps scolaire. Leurs interventions ont lieu dans des salles aménagées au sein de l'internat d'excellence et dédiées à l'étude, aux arts plastiques, à l'informatique, aux jeux et dans les locaux sportifs.

Un des problèmes rencontrés concerne les assistants pédagogiques. D'un site à l'autre, la qualité des échanges entre ceux-ci et les professeurs au sujet du cadrage du travail personnel demandé aux internes est inégale. Les assistants pédagogiques se déclarent parfois « un peu perdus » – ce qui soulève la question d'intervenants recrutés hâtivement sur des profils mal définis et dont le statut et la formation ne sont pas toujours adaptés aux besoins.

2. 3 3. 2. Une pratique limitée de l'innovation

Si l'innovation pédagogique ne constitue pas un but en soi, si elle n'est pas davantage l'objectif premier des internats d'excellence, elle pourrait être un moyen privilégié de leur action. Or, il semble que les équipes préfèrent s'en remettre à des méthodes éprouvées et que les internats d'excellence ne constituent pas, pour l'instant en tout cas et comme on aurait pu l'imaginer, des creusets d'innovation. Les devoirs sur table ou les interrogations écrites n'ont rien d'expérimental et se pratiquent depuis longtemps dans bien d'autres établissements. Ils n'en sont pas moins caractéristiques de la notion d'internat d'excellence : par exemple, pour des jeunes qui, dans leur milieu d'origine, seraient livrés à eux-mêmes pour ce qui concerne le travail personnel, les études encadrées représentent un atout incontestable.

Quelques innovations pédagogiques ont cependant été relevées.

C'est d'abord sur l'organisation globale des horaires scolaires et périscolaires que les internats d'excellence ont orienté leurs réflexions. Ainsi, à Douai, une expérimentation « cours le matin, autres activités l'après-midi » est actuellement menée qui, c'est à noter, ne relève pas d'une décision de l'établissement mais du recteur. Les cours sont organisés en séquences de 45 minutes ou 1 h 30. La matinée est coupée par une « vraie pause de 30 minutes ». Le dispositif semble donner satisfaction à tous.

Il arrive aussi que l'innovation relative aux horaires contribue à résoudre quelques problèmes matériels, pas forcément au service des élèves. Le caractère pédagogique innovant des cours d'une durée d'1 h 30 peut aussi permettre, dans l'un des sites visités, aux professeurs en service partagé de n'être présents que deux fois par semaine.

Pour introduire des démarches nouvelles, qui, d'ailleurs, mériteraient sans doute un suivi attentif de la part des corps d'inspection territoriaux, l'internat de Sourdun s'appuie sur l'article 34 de la loi d'orientation pour l'avenir de l'école du 23 avril 2005 relatif à la réalisation d'expérimentations. Une première mesure consiste à diminuer les horaires d'enseignement de 3 à 4 h par semaine, ce qui permet d'inscrire dans les emplois du temps, pour la même durée, des exercices d'évaluation réguliers (interrogations écrites, devoirs sur table). Les heures supprimées dans les disciplines sont ainsi réinjectées dans les contrôles. Une autre mesure préfigure la démarche d'accompagnement personnalisé mise en place dans la réforme du lycée : il s'agit de constituer des groupes de besoin, réduits ou élargis de 4 à 40 élèves, pour l'étude.

À l'origine du caractère innovant des pratiques se trouve parfois non l'internat d'excellence lui-même mais l'autorité académique. Ainsi, à Langres, c'est le recteur qui a défini le projet

pédagogique de l'internat d'excellence pour lui donner une orientation scientifique (avec la conviction que les sciences, davantage que les lettres, permettent de lutter efficacement contre les inégalités sociales de départ). Concrètement, l'internat d'excellence propose aux internes des activités spécifiques le mercredi après-midi et quelques week-ends dans l'année, à la manière de « *master-classes* ». Les cinq thèmes abordés au cours de cinq week-ends organisés en 2010-2011 constituent des sensibilisations de haut niveau : génétique et évolution ; biotechnologies, illustrées à travers « l'Homme réparé par l'Homme » ; code secret ; immunologie ; nucléaire et radioactivité au service de la médecine. Des journées thématiques, intitulées « collège des sciences », sont l'occasion de conférences (comme, par exemple, « l'histoire de la théorie de l'évolution » ou « Descartes et l'animal-machine ») et de travaux en ateliers. L'intervention d'universitaires et de chercheurs permet d'assurer à ces activités un haut niveau scientifique.

2. 3. 4. Une offre socioéducative riche et diversifiée

On ne peut pas encore parler de véritables « projets éducatifs » mis en place de façon articulée et maîtrisée dans les internats d'excellence. En raison des délais très contraints, les équipes des établissements n'ont pas eu la possibilité de concevoir une politique éducative globale.

Les projets peuvent en cela paraître parfois lacunaires. C'est ainsi que la question de l'éducation aux technologies de l'information et de la communication (de la télévision au téléphone portable en passant par l'internet), celle de l'éducation aux médias modernes, sont rarement posées, alors qu'elles pourraient être un axe important de chaque projet.

Il serait vain de dresser la liste de toutes les activités proposées aux internes d'excellence, tant elles sont multiples et variées. On peut cependant relever quelques-unes d'entre elles en les classant sous trois rubriques.

- *On trouve partout une offre sportive :*
 - de sports collectifs : football, hand-ball, rugby, volley-ball, etc.
 - de sports individuels : athlétisme, natation, musculation, acrosport, tir à l'arc, VTT, judo, karaté, boxe, tennis, badminton, fitness, aviron-kayak, endurance, sports de montagne, escalade, tir au pistolet, etc.
 - de certaines pratiques sportives socialement connotées auxquelles ces jeunes n'auraient pas accès dans leur milieu d'origine : aéronautisme, équitation, escrime, golf, voile, etc.

- *On trouve partout aussi une offre de pratique artistique, culturelle ou scientifique :*
 - artistique : chorale, danse, orchestre, atelier théâtre, atelier photo, atelier arts du cirque, percussions, linogravure, etc.
 - culturelle : cinéma, concert, théâtre, opéra (une place privilégiée est en général accordée aux spectacles vivants), etc.
 - scientifique : astronomie, cuisine moléculaire, problématiques maritimes sur voilier pédagogique, atelier sismographie, etc.

- *Des actions d'ouverture internationale et d'approfondissement linguistique sont couramment proposées :*
 - échanges linguistiques ;
 - voyages de découverte : Allemagne, Angleterre, Espagne, Pondichéry, etc.

Les internats d'excellence entretiennent de nombreux partenariats qui leur permettent d'élargir la palette des activités proposées à leurs élèves. Les municipalités sont généralement très engagées à leurs côtés en prêtant des installations et en facilitant, comme à Nice, l'accès à certains sites. Les internats d'excellence bénéficient aussi de l'appui d'autres services de l'État tels que les préfetures ou les DRAC. Enfin, des partenariats féconds sont organisés avec des universités, des grandes écoles mais aussi des clubs, des associations, des fondations ou des entreprises, même si ce dernier partenariat reste à développer.

La préparation d'une vaste opération, destinée à rassembler des délégués de tous les internats d'excellence à Valbonne, à la fin du mois de juin 2011, autour de rencontres sportives et d'échanges de travaux sur des thèmes culturels spécifiques est apparue comme un élément de motivation supplémentaire pour la pratique de ces diverses activités. Par exemple, au Havre, un atelier « sciences » a été mis en place afin de répondre à la commande de travail sur le thème « sciences et arts du spectacle » dans le cadre de cette action phare. Il faut citer également l'élément fédérateur que constitue, en vue de ces rencontres, le travail effectué en très peu de temps et, parfois à marche forcée, sur le chant choral.

Alors que certaines activités supposent engagement et régularité sur l'année scolaire pour atteindre leur but (pratiques artistiques ou sportives), d'autres peuvent être proposées plus ponctuellement et cependant atteindre les objectifs poursuivis (spectacles, sorties culturelles, etc.). Si certaines actions mettent en œuvre un véritable projet éducatif, d'autres relèvent d'animations proposées aux envies des internes. L'objectif est que ces élèves puissent être portés vers les arts, la culture et le sport grâce à la richesse d'un contexte général proposant une large gamme d'actions, chacune identifiée par ses objectifs et ses exigences propres.

Au bénéfice de la réussite des internes d'excellence, une telle structuration du projet éducatif devrait contribuer à développer des liens avec les enseignements scolaires. Or, cette offre d'activités, dont la densité est partout constatée, reste encore à mieux articuler avec ces enseignements, dans le cadre d'un projet plus global.

2. 3. 5. Des modes de régulation interne qui se cherchent

Pour tirer le meilleur bénéfice du dispositif des actions offertes à leurs internes, qu'elles relèvent du soutien pédagogique ou de l'accompagnement socioéducatif, les internats d'excellence s'efforcent de se doter d'instances de suivi et de régulation.

Quel que soit le nom qu'on leur donne – coordonnateur, responsable, directeur de l'internat, directeur des études –, il apparaît que le rôle des personnes en charge de la coordination et de l'animation du dispositif est déterminant. Il l'est particulièrement lorsque l'internat lui-même n'est pas un établissement et qu'il faut alors savoir organiser des relations fonctionnelles avec le ou les chefs d'établissement de scolarisation des internes. Il en est de même lorsque l'internat a plusieurs chefs d'établissement coresponsables, comme c'est le cas à Noyon et à Marly. Pour tenter de dépasser ces difficultés, un internat a mis en place un « conseil de suivi scolaire » qui vise à réguler l'action des différents acteurs en mettant en commun les informations disponibles. Dans plusieurs autres, fonctionnent des comités de suivi ou des cellules de veille destinées à repérer les besoins de chaque élève sur des critères aussi bien cognitifs (résultats scolaires) que comportementaux (absentéisme, ponctualité, attitude en classe ou en étude) afin d'y répondre selon le mode le plus approprié.

Un exemple d'instances de régulation mises en place dans un internat d'excellence pour le suivi des élèves

- Une fois par semaine, la coordonnatrice pédagogique et l'AED en charge de l'accompagnement pédagogique se retrouvent pour un examen des cas particuliers sous l'angle des besoins en accompagnement pédagogique. Depuis janvier, une fiche de suivi remplie par chaque élève a par ailleurs été mise en place. Elle inclut : les notes obtenues, l'attitude en classe et vie scolaire, les difficultés rencontrées, les bonnes choses de la semaine, les objectifs visés pour la semaine à venir.
 - Une fois par quinzaine se réunit une « équipe d'encadrement » comprenant la coordonnatrice, la CPE, les infirmières et l'assistante sociale afin d'évoquer les problèmes qui se présentent.
 - Enfin, tous les mois et demi environ se réunit une « cellule de bienveillance ».
- Cette cellule comprend quinze membres : deux personnels de direction, la coordonnatrice pédagogique, sept enseignants, la CPE, l'infirmière, l'assistante sociale de la cité scolaire, un personnel TOS, l'AED chargé de l'accompagnement éducatif.
- Elle fait le point sur la situation générale de l'IE et des élèves, sur les projets qui se préparent et les actions à mettre en œuvre.

La question qui reste pendante, sans être spécifique aux internats d'excellence, est celle de l'articulation entre la « vie scolaire » et l'enseignement. De façon générale, il semble y avoir bien peu de porosité entre le temps de l'enseignement et celui de l'internat d'excellence. Les équipes enseignantes et éducatives fonctionnent souvent chacune sur sa logique propre, ce qui ne peut manquer de nuire à la qualité du travail pédagogique d'accompagnement. Concrètement, les actions éducatives conduites par les personnels de « la vie scolaire » sont peu connues dans l'établissement et, inversement, les actions pédagogiques ne sont pas connues des équipes de vie scolaire. Il n'est même pas certain que tous les enseignants aient jamais effectué une simple visite à l'internat de leur établissement. Le constat n'est pas propre aux internats d'excellence mais il y est plus regrettable.

2. 4. Un ressenti positif de la part des bénéficiaires

Les bénéficiaires du dispositif sont évidemment les internes eux-mêmes et leurs familles.

2. 4. 1. Une satisfaction nuancée des internes

Sans oublier ceux qui ont été exclus ou qui ont démissionné et dont l'avis n'a donc pu être recueilli, la mission a rencontré des élèves heureux de l'attention qui leur est portée. Pratiquement tous disent combien ils apprécient les apports de l'internat d'excellence et, en particulier, l'aide dont ils bénéficient dans leur travail personnel, ainsi que les activités culturelles et sportives qui leur sont proposées. Ils s'y montrent d'ailleurs actifs et concentrés. L'encadrement leur permet de mieux travailler, de mieux apprendre les leçons. Ils disent apprécier l'aide des assistants d'éducation et des enseignants.

La mission a d'ailleurs pu constater l'excellent état d'esprit de ces internes, satisfaits d'avoir été admis, souvent même fiers de leur statut, très solidaires entre eux, y compris pendant le temps du travail personnel où il n'est pas rare de voir les élèves plus âgés se comporter en véritables tuteurs de leurs camarades plus jeunes.

Quelques réserves s'expriment néanmoins de manière récurrente :

- comme dans tous les internats, une minorité d'élèves a pu souffrir « un peu de l'éloignement de leur famille » et vivre mal le fait d'être séparés de leurs amis. Dans un internat, les délégués estiment que « c'est encore plus difficile pour les élèves de quatrième et de troisième » ;

- les critiques essentielles portent sur la gestion du temps, qui devient un élément central de la réussite à partir du lycée. Un élève de seconde dit qu'il ne dispose jamais d'une plage de trois heures de temps consécutives qui lui permettrait de rédiger un devoir de français comme il le souhaiterait ; une autre élève de seconde réclame davantage de temps de travail dans sa chambre au lieu d'avoir l'obligation de rejoindre des sorties sportives le mercredi après-midi. Cette question de la densité de l'emploi du temps et de la pléthore des activités proposées ou imposées – on y reviendra – se pose dans un bon nombre de sites avec, en corollaire, la demande de davantage de souplesse dans l'encadrement ;

- enfin, des regrets sont émis à propos de la quasi-absence de liberté et d'autonomie, notamment lorsqu'une comparaison est établie, sur un même site, entre internes appartenant ou non à l'internat d'excellence. Certains élèves laissent ainsi apparaître sinon de l'insatisfaction, du moins de la perplexité : « ce n'est pas l'ambiance qu'on avait imaginée »..., « ici on n'a pas de liberté »..., « tout est cadré, c'est fatigant »..., « l'internat c'est du bourrage de crâne »..., « on voudrait avoir plus de responsabilités... ». Mais, dans le même temps, les mêmes reconnaissent que « les devoirs surveillés c'est bien, ça nous oblige à travailler »..., « les études avec les professeurs c'est bien, c'est mieux qu'avec les assistants car les assistants aident moins bien... ».

2. 4. 2. Des parents reconnaissants envers l'institution

Alors que l'internat d'excellence consiste à retirer des jeunes de leur milieu, la relation avec les familles est essentielle. Le paradoxe n'est qu'apparent : il est indispensable que les parents adhèrent au projet, qu'ils en soient partie prenante et qu'ils assurent, à la mesure de leurs moyens, une certaine continuité lors des week-ends ou des vacances.

De fait, même s'ils ne sont que très peu associés au fonctionnement des internats d'excellence dans des instances *ad hoc*, les parents sont partout correctement informés : ils sont reçus avec leurs enfants le jour de la rentrée, le lien avec eux est constamment maintenu (surtout par téléphone), ils sont informés de la vie de l'internat d'excellence, du comportement et des résultats de leurs enfants.

Les responsables des internats ont pris beaucoup de soin à instaurer des relations de qualité, quelquefois au moyen d'un site internet qui permet de mettre en ligne les informations de base. Dans un internat, par exemple, le cahier de texte électronique, régulièrement renseigné par les enseignants, est également un outil de liaison apprécié des familles : « on a tout sur internet, c'est bien » se félicitent des délégués de parents.

Il est d'ailleurs remarquable que les familles soient en général très présentes lors des réunions parents-professeurs. À Douai, 19 parents d'élèves sur 20 au 1^{er} trimestre ont assisté à la réunion relative à la classe de seconde.

On ne s'étonnera donc pas que les parents rencontrés ou contactés aient exprimé, comme leurs enfants, une grande satisfaction. Une phrase, parmi bien d'autres, entendue lors de la mission le montre : « nos enfants ont trouvé leur place, ils ne pourront plus retourner dans leur ancien établissement ». Selon leurs représentants élus, les activités éducatives sont appréciées des familles, mais ce sont les études du soir et l'aide au travail personnel qui sont prioritairement attendues par elles.

Quelques retouches doivent cependant être apportées à ce tableau favorable.

Dans les internats d'excellence comme ailleurs, les représentants élus sont souvent les seuls partenaires de l'établissement (où ils estiment pouvoir bien jouer leur rôle) et ils ont du mal à entretenir la communication avec leurs mandants.

Il arrive aussi que certaines familles ne soient pas les alliées de l'internat d'excellence, ni d'ailleurs de leur enfant. Parmi les causes de défections et de démissions, on cite la difficulté de certains parents à accepter la séparation d'avec leur enfant. Telle maman dit que « sa fille lui manque car elle a l'habitude de regarder la télévision avec elle le soir », telle autre « invente » des rendez-vous médicaux pour faire revenir sa fille à la maison le mercredi. Autre exemple : la réglementation des téléphones mobiles, autorisés en général pendant une partie de la soirée et confisqués le reste du temps, déclenche une dérive comportementale chez certaines familles. Celles-ci, se faisant les complices de leurs enfants dans cette infraction au règlement, effectuent pour eux l'achat d'un second appareil clandestin.

2. 5. Une évaluation qui n'en est qu'à ses prémices

En raison du calendrier, la mission n'a évidemment recueilli – sauf pour Sourdu, qui dispose d'une année d'avance – que peu d'éléments d'information sur l'impact des actions mises en place et, plus généralement, sur l'efficacité du dispositif. Tout juste est-on en mesure de dire, ici ou là, que les élèves ont progressé dans leurs résultats scolaires et que certains comportements se sont améliorés.

Globalement, les quelques résultats disponibles sont plutôt encourageants. À Sourdu, en juin 2010, les 36 candidats au DNB ont été reçus (soit 100 % de réussite pour un taux attendu de 75 %). Aucun élève n'a redoublé. En fin de troisième, sur les 36 élèves, 31 sont passés en seconde générale, 5 en seconde professionnelle. À Nice, sur les 30 élèves arrivés à la rentrée dernière (tous en classe de seconde), aucun n'est en situation de décrochage ; au premier conseil de classe, 19 sur 30 ont reçu félicitations ou encouragements.

Ailleurs, les premiers résultats sont parfois plus nuancés. Ainsi, au Havre, où les internes ont été recrutés par le seul rectorat sur des critères d'éligibilité au financement de l'Acisé, les résultats scolaires ne sont pas encore au rendez-vous. À Barcelonnette, dont les internes viennent des quartiers nord et est de Marseille, si les élèves de sixième se sont immédiatement adaptés et révélés d'excellents éléments, ceux de troisième éprouvent souvent des difficultés à suivre le rythme : « une heure de cours ici, dit l'un d'eux, c'est trois heures de cours à Marseille ». À Marly, selon le directeur, les deux-tiers des élèves s'inscrivent dans une bonne dynamique, mais l'autre tiers fluctue entre engagement et décrochage.

Qu'ils soient bons, au regard des ambitions initiales et du surencadrement pédagogique et éducatif, ou qu'ils soient modestes ou incertains, ces quelques résultats disponibles relèvent plus de l'impression que du constat rigoureux et sont trop peu nombreux pour offrir une

validité statistique. Quelques mois seulement de fonctionnement n'apportent pas un recul suffisant pour qu'une véritable évaluation soit possible. Dans l'avenir, l'appui des services académiques apparaît essentiel afin d'aider les établissements à se doter d'outils d'évaluation fiables ou à assurer des suivis de cohortes.

En outre, bien souvent, seules quelques amorces d'une évaluation, soit interne, à l'initiative de l'internat d'excellence lui-même, soit externe, par le biais d'un IA-IPR ou de chercheurs universitaires, sont en place. Là encore, Sourdun a pris une longueur d'avance puisqu'une « convention pluriannuelle d'expérimentation », soutenue par le fonds d'expérimentation pour la jeunesse, a été passée avec l'École d'économie de Paris pour une évaluation scientifique des actions, en vue d'une généralisation de l'expérience. La procédure est rigoureuse. Après que les candidats à l'internat ont été présélectionnés par leurs établissements d'origine, la commission de sélection écarte les dossiers non conformes à la cible visée. Les autres dossiers font alors l'objet d'un tirage au sort effectué par l'École d'économie de Paris de façon à former deux groupes comparables : un groupe-test (les élèves retenus par le sort) et un groupe-témoin (les élèves non retenus). Tous les élèves, ceux admis à l'internat comme ceux que le sort n'a pas retenus, seront suivis pendant trois ans à travers la passation de tests cognitifs et non cognitifs identiques afin d'établir une comparaison et d'évaluer ainsi l'effet internat. Mais il n'est pas certain qu'une telle évaluation, très coûteuse, puisse être étendue aux autres internats d'excellence : son financement se monte en effet à 724 782 € sur trois ans.

Pour l'heure, la mission n'a pas trouvé ailleurs de dispositifs aussi élaborés. Seules quelques initiatives sont évoquées. Au Havre, une procédure est en place, sur la base d'un cahier des charges, avec l'INRP et l'université du Havre, et un comité de pilotage a été créé. À Barcelonnette, un chercheur de l'université de Chambéry a travaillé sur l'internat d'excellence, ainsi qu'une directrice de recherche du CNRS. À Montpellier, une évaluation est menée par un laboratoire de l'université de Genève, qui devrait conduire également un travail sur l'internat de Douai (travail financé, là aussi, par le fonds d'expérimentation pour la jeunesse). Il est indispensable, en tout cas, que soit mesurée, sur une certaine durée, la valeur ajoutée de ce mode de scolarisation.

3. Les difficultés identifiées et les voies de remédiation

3.1. Quatre points de vigilance principaux ont été identifiés

Comme il est naturel lorsqu'un dispositif innovant se met en place, des incompréhensions, des pratiques imparfaites, parfois des dysfonctionnements, se manifestent. Ils constituent quatre points de vigilance principaux, de nature diverse et d'inégale importance, qui portent sur le principe et l'objectif de l'internat d'excellence, sur le financement des projets et des structures, sur le fonctionnement des internats eux-mêmes, enfin sur la formule des places dites « labellisées ».

3.1.1. L'internat d'excellence, un concept parfois mal compris

3.1.1.1. Une perception pas toujours claire de l'objectif

La notion d'excellence a quelquefois fait l'objet d'une confusion sémantique, pas seulement chez certains élèves et leurs parents mais aussi chez certains enseignants, dans la mesure où elle a pu être entendue comme la condition pour être admis dans un internat, ce qui serait en quelque sorte requis de leur part pour bénéficier du dispositif de l'internat d'excellence, alors que l'excellence est ce qui est visé pour les jeunes qui y sont accueillis. Il y a même eu parfois double confusion, car si les internats d'excellence ont pu être perçus comme des structures réservées à « d'excellents » sujets, à la manière d'instituts pour surdoués, on leur a aussi prêté, à l'inverse, le rôle de substitut à un placement social¹.

3.1.1.2. Une absence de consensus sur le principe même

La mission a enregistré plusieurs critiques. Il n'est pas rare, tout d'abord, que l'idée même de distinguer positivement certains élèves suscite des réserves, certains la jugeant peu compatible avec le principe d'égalité républicaine. Ce qui constitue une justice au niveau de l'individu (dans une logique distributive qui exige que l'on donne plus à celui qui a moins) peut ainsi être ressenti comme une injustice à l'échelle collective (« deux poids, deux mesures »). En outre, l'opération est également suspectée d'être une réalisation en trompe-l'œil qui, à travers une expérience faussée à la base par l'engagement de moyens considérables, permettrait de se donner une certaine bonne conscience.

Une autre crainte est fréquemment exprimée : celle de voir s'homogénéiser encore davantage la population scolaire des territoires en très grande difficulté, dès lors que l'on retirerait de leurs établissements les élèves les plus méritants.

Enfin, la critique porte bien souvent sur l'importance des moyens mobilisés pour un nombre très restreint d'élèves, surtout dans un contexte de budget contraint et de suppressions de postes.

¹ On sait que les établissements de réinsertion scolaire (ERS) proposent, depuis la rentrée 2010, une scolarité aménagée pour des élèves perturbateurs. L'ouverture concomitante des IE et des ERS a contribué sans doute à nourrir cette confusion, dommageable, dans certains esprits.

3.1.1.3. Une réponse trop partielle à des besoins plus larges

Selon de nombreux interlocuteurs, l'étrécissement de la cible visée – les quartiers défavorisés des zones urbaines – laisse sur le bord du chemin une part non négligeable de la population scolairement défavorisée, en milieu suburbain comme en zone rurale.

Ici se pose la question récurrente du financement par l'Acisé. Fidèle à sa mission originelle, étroitement liée à la politique de la ville, l'agence réserve son financement aux seuls élèves résidant en ZUS ou dans les quartiers prioritaires des CUCS. Or, le plus souvent, les élèves relevant de la politique de la ville ne représentent, dans les internats d'excellence, qu'une minorité. Par exemple, à Paris, sur les 107 élèves de l'internat d'excellence réservé aux préparandaires, l'Acisé n'en « reconnaît » que 27, retenus sur le critère de l'adresse postale, au numéro de rue près.

La mission a pu observer une situation extrême dans un site où ce critère exclusif avait été utilisé pour le recrutement des internes, de manière à pouvoir bénéficier des 2 000 € par élève qu'accorde l'Acisé, au détriment du critère du niveau scolaire des élèves. En conséquence, on n'est nullement surpris d'apprendre que, si des progrès sont enregistrés dans le domaine comportemental, la qualité des résultats scolaires reste bien inférieure à celle escomptée.

En cela, l'Acisé représente à la fois une aide, évidemment hautement appréciée, et une contrainte. Si elle doit, comme on peut le comprendre, s'en tenir à la stricte politique de la ville, d'autres sources de financement seraient nécessaires pour répondre à des besoins, bien réels, mais qui se posent ailleurs que dans les quartiers urbains identifiés et qui actuellement ne sont donc pas suffisamment pris en charge.

3.1.2. Des incertitudes sur la « soutenabilité » financière du dispositif

3.1.2.1. Des coûts de fonctionnement élevés

Comme on l'a vu plus haut (2.1.2), les budgets de fonctionnement des internats d'excellence sont confortables. Il est encore trop tôt, cependant, pour se livrer à une analyse financière approfondie permettant d'établir avec précision le « surcoût » d'un interne d'excellence, même si sa réalité n'est pas douteuse au regard de la situation d'un internat de droit commun¹. En lui-même, l'hébergement proprement dit n'implique pas de dépenses supplémentaires par rapport à un autre internat offrant de bonnes conditions d'hébergement. Le transport ne représente pas non plus, en principe, un surcoût au regard de ce que coûte aux collectivités territoriales le transport scolaire quotidien (sauf dans le cas de Barcelonnette dont les élèves viennent de Marseille et dont le budget annuel consacré aux transports sera l'an prochain proche de 100 000 €). Les surcoûts de fonctionnement d'un internat d'excellence sont principalement liés aux conditions exceptionnelles d'encadrement en personnels d'enseignement et d'éducation ainsi qu'aux

¹ Il s'agit néanmoins d'un surcoût relatif et la dépense pour un interne d'excellence doit être rapportée aux coûts moyens d'un élève ordinaire tels qu'ils apparaissent notamment dans *L'état de l'École* (édition 2010) : 8 020 € pour un collégien, 11 400 € pour un lycéen d'enseignement général ou technologique, 11 810 € pour un lycéen de lycée professionnel, 13 730 € pour un étudiant de STS et 14 850 € pour un élève de CPGE en 2009.

activités d'accompagnement (pédagogique, culturel et sportif) que n'offre pas un internat ordinaire.

3.1.2.2. Des coûts d'investissement dont le volume hypothèque l'avenir

La soutenabilité financière est incertaine pour des projets qui exigent des moyens exorbitants du droit commun et qui ne peuvent être mobilisés que dans le cadre d'une opération exceptionnelle comme celle du grand emprunt. On a cité plus haut les chiffres, la plupart du temps en dizaines de millions d'euros.

Le cas de l'internat d'excellence de Metz est à cet égard problématique puisque, au moment de la visite de la mission, tout était encore, pour reprendre une expression entendue, « dans les limbes ». Il en est de même à Langres où, là non plus, rien n'a encore vraiment démarré. Au moment de la visite de la mission, le recteur n'avait toujours pas reçu de réponse à une demande formulée depuis plusieurs mois pour simplement disposer de crédits d'études destinés à éclairer le choix du site de l'internat d'excellence.

Au-delà de ces cas particuliers, la question qui est posée un peu partout est de savoir si, dans un contexte de restriction budgétaire, le rythme de financement pourra être maintenu.

3.1.3. Sur le terrain, une situation et des pratiques imparfaites

3.1.3.1. Une cohabitation parfois difficile entre les différents publics

La cohabitation entre des jeunes issus de milieux sociaux défavorisés et les élèves des classes dans lesquelles ils sont intégrés peut s'avérer difficile. Les uns et les autres ont beaucoup de mal à se mêler : on parle dans un établissement de « classes à deux vitesses » et d'une « mixité cloisonnée ». Il y a là le signe, qui dépasse les seuls internats d'excellence, de la difficulté à faire accepter la mixité sociale par toutes les composantes de la société.

En outre, si elle est organisée sans précautions, la juxtaposition de deux types de traitement sur un même site, internes d'excellence et internes de droit commun, pourrait nuire à la notion d'équité, pourtant au cœur des principes de l'institution scolaire, et générer des incompréhensions.

Si, par exemple, dans l'internat d'excellence du Havre, les actions éducatives sont proposées la plupart du temps sans distinction de cible entre les internes d'excellence et les autres élèves, tel n'est pas toujours le cas, tant dans certains internats d'excellence que dans les internats à « places labellisées ». Des tensions peuvent alors apparaître. La mission l'a ressenti à Barcelonnette, où un entretien avec une dizaine d'internes de la cité scolaire (appartenant presque tous à une section sportive) a fait apparaître une forte césure entre eux et les élèves de l'internat d'excellence. L'incompréhension était totale de la part des premiers qui ont dit ressentir comme une injustice les « privilèges » dont bénéficieraient les seconds. Elle l'a perçu aussi à l'internat d'excellence de Nice, entre les internes d'excellence considérés comme les 30 « privilégiés » et les 170 autres internes (hébergés aux étages inférieurs de l'internat), qui sont originaires des villages du haut-pays niçois et sont, eux aussi, de condition modeste. Ces derniers ne disposent pas d'ordinateurs dans les chambres, ni de salles communes destinées à l'accompagnement assuré par les professeurs,

à l'informatique ou aux arts plastiques. Ils ne bénéficient pas non plus d'aide aux devoirs, ni de l'offre des activités culturelles et sportives dédiée à l'internat d'excellence. Inversement, les élèves « internes d'excellence » n'ont pas d'autorisation de sortie dans le cadre d'un temps libre, tandis que les autres internes ont cette possibilité.

3.1.3.2. Les risques d'une offre surabondante

La mission a pu constater une certaine saturation des élèves devant le grand nombre d'activités qui leur sont proposées. Certains internes se disent même « angoissés ». Ils n'ont pas de moments « à eux » et réclament du temps libre le mercredi après-midi « pour aller en ville ». Signe possible d'un emploi du temps trop contraint, on a également signalé le cas d'internes « absentéistes pendant les activités », « dormant pendant les conférences » ou « ratant volontairement le bus pour se donner un peu de respiration » entre deux activités ou heures de cours.

Le risque, presque partout relevé, est bien celui d'une sollicitation excessive des élèves. Trop souvent, « l'effet vitrine » l'emporte sur la préoccupation éducative, avec une accumulation d'activités et une juxtaposition de dispositifs dans une absence de cohérence globale. Les élèves subissent alors beaucoup de contraintes et ont très peu de temps libre à leur disposition. La question du bon équilibre à instaurer entre activités scolaires et activités post ou périscolaires est ainsi souvent posée, d'autant plus qu'il n'y a pas toujours de distinction claire entre les activités essentielles (travail scolaire assisté, encadré ou libre), obligatoires (participation à un projet culturel ou sportif) et celles qui devraient être totalement facultatives (participation à un atelier ou à un club).

3.1.3.3. À l'inverse, des lacunes dans l'accompagnement des internes

Une faible disponibilité des CDI

Le centre de documentation et d'information devrait être un élément essentiel de la politique pédagogique et éducative des internats d'excellence.

La mission a rencontré, à cet égard, quelques situations favorables, comme à Cachan où les élèves « fréquentent assidûment le CDI », ou encore à Langres, où l'ouverture de l'internat d'excellence s'est accompagnée d'un renforcement de la politique documentaire. Dans ce dernier site, le CDI a élargi ses heures d'ouverture au bénéfice des internes : trois jours par semaine, il reste ouvert jusqu'à 19 h 30 ; les inspecteurs généraux ont d'ailleurs participé à une séance « défi écriture » organisée au CDI avec un écrivain. Quant à l'internat d'excellence parisien, il permet à ses étudiants de classes préparatoires un accès à la bibliothèque jusqu'à 22 h.

Ces situations demeurent des exceptions. Partout ailleurs, le CDI ne constitue pas encore l'outil privilégié qu'il pourrait et qu'il devrait être. Le problème est parfois celui de l'espace, comme à Douai où le CDI se réduit à un simple local dépourvu de ressources matérielles et humaines et où l'on déplore l'absence de poste de professeur documentaliste. Il est plus fréquemment celui des horaires d'accès. Il est difficile d'imaginer que des internes puissent, après les cours, effectuer leur travail personnel, préparer des dossiers ou des exposés, sans avoir accès à la documentation nécessaire. C'est pourtant ce qui arrive dans certains internats,

en raison de la fermeture des CDI (parfois dès 18 h ou 18 h 30, heure à laquelle les professeurs documentalistes ont terminé leur service).

Au total, et sauf exception, les internats d'excellence ne disposent donc pas encore de CDI dignes de ce nom. Cette lacune constitue un véritable manque à gagner dans le travail d'approfondissement et de consolidation mené par ailleurs (notamment en études) comme dans l'apprentissage de l'autonomie.

Un apport souvent limité des assistants d'éducation faute de formation

Hormis quelques situations positives, où les assistants d'éducation, recrutés sur postes profilés, « donnent entière satisfaction », le constat général est qu'ils sont rarement en capacité d'apporter aux internes qu'ils encadrent le soutien souhaitable et cela pour deux raisons : d'une part, le vivier local n'est pas toujours important, et les candidatures peuvent être rares, la contrainte d'avoir à effectuer les horaires 17 h-22 h s'avérant parfois dissuasive ; d'autre part, les assistants d'éducation n'ont, le plus souvent, reçu aucune formation avant de prendre leur poste de travail à l'internat. Certains, comme à Noyon, se disent « perdus et pas toujours compétents pour l'aide aux devoirs ».

La fonction orientation négligée

D'une manière générale, la fonction d'orientation, qui fait pourtant partie des missions de toute structure éducative est pour l'instant, de façon assez incompréhensible, négligée dans les internats d'excellence¹. On semble considérer que les élèves présents ont déjà été orientés par le fait même d'avoir été sélectionnés. Au contraire, parce que ce sont des jeunes socialement fragiles, parce qu'eux-mêmes et leurs familles n'ont qu'une médiocre connaissance des voies de formation, parce qu'il importe aussi de préparer leur future sortie, ils ont besoin, plus encore que d'autres, d'être accompagnés dans le choix d'un cursus.

3.1.4. Enfin, les dysfonctionnements de la formule des places labellisées

Les places dites « labellisées » représentent une composante importante de la politique visant à promouvoir, depuis 2008, les « internats d'excellence ». Elles en ont même constitué d'abord la formule exclusive avant l'ouverture de Sourdon.

Le volet éducatif du plan « dynamique espoir banlieues » de 2008 prévoit deux possibilités :

- des places « réservées », dans un internat existant, pour accueillir « certains élèves appliqués, souffrant dans leur environnement de situations difficiles compromettant leurs chances de réussite² ». Aucune action de soutien particulière n'est attendue dans ce cadre ;

¹ On retrouve ici les mêmes faiblesses que celles rencontrées dans la mise en œuvre de la réforme du lycée, bien qu'introduite par l'objectif « mieux orienter ».

² Note aux recteurs et aux préfets du 23 mai 2008, sous la double signature du ministre de l'éducation nationale et de la secrétaire d'État chargée de la politique de la ville.

- des places « labellisées », destinées à des élèves « sans difficulté scolaire majeure » issus des établissements inscrits en ZUS ou en ZEP. La labellisation, décidée par les recteurs, exige que soit mis en œuvre un projet pédagogique et éducatif spécifique.

Comme il a été dit, la mission n'a porté sur les places labellisées qu'un regard complémentaire. Certes, la question a été abordée avec certains recteurs et inspecteurs d'académie et 14 établissements concernés ont été visités ; il serait néanmoins téméraire de tirer, par extrapolation et sur cette seule base, des conclusions définitives. Des enseignements clairs, à partir d'observations concordantes, n'en sont pas moins possibles. Ils montrent que, si le dispositif de labellisation permet à certains élèves d'accéder à l'internat et de bénéficier de quelques actions, une série de lacunes et de difficultés apparaissent.

3.1.4.1. Le dispositif permet à certains élèves d'accéder à l'internat et de bénéficier de quelques actions

L'accès à l'internat

La labellisation « excellence » attribuée à une place d'internat se traduit par une aide financière au profit de l'élève qui l'occupe, aide accordée soit par l'Acsé, sous réserve que le jeune soit issu d'un quartier de la politique de la ville (elle est alors en principe, ainsi qu'il a été dit, de 2 000 € par élève), soit par l'autorité académique par prélèvement sur sa dotation des fonds sociaux (jusqu'à 1 000 € par élève).

L'hébergement et de meilleures conditions d'études sont ainsi assurés à des élèves qui n'auraient probablement pas été internes sans ce financement spécifique, comme on a pu notamment l'observer pour des élèves des « quartiers » de Marseille, internes d'excellence au lycée Jean Perrin de cette ville. La labellisation est alors souvent perçue comme l'octroi d'une bourse en sus des fonds sociaux habituels, dans une logique d'aide sociale plutôt que de dynamique pédagogique.

Le bénéfice de quelques actions

Quelques-uns seulement des établissements visités se sont dotés d'un projet. Celui-ci repose alors généralement sur trois piliers : cadre de travail favorable, accompagnement scolaire par des études encadrées, ouverture culturelle et sociale (théâtre, opéra...). Ainsi dans un lycée alsacien, 12 internes d'excellence participent à un atelier « culture ». Dans un collège bourguignon, dont 14 des 23 places labellisées sont subventionnées par l'Acsé et où les crédits atteignent presque 60 000 € (dont le financement d'un poste de coordonnateur), les initiatives sont nombreuses et diverses : études encadrées le soir (par les assistants d'éducation et même quelques enseignants volontaires), ateliers (poterie, hip hop), voyages (Angleterre) et sorties (Cluny), etc.

Un problème cependant se pose parfois, comme dans les internats d'excellence de plein exercice : celui de la coexistence entre places de droit commun et places labellisées, susceptible de susciter des rancœurs si certains services sont réservés à quelques-uns. La

frustration ne se manifeste d'ailleurs pas toujours dans le sens que l'on imagine, comme dans cette cité scolaire où les internes labellisés disent se sentir marginalisés parce qu'ils se trouvent en étude pendant que leurs camarades se détendent dans la cour.

3.1.4.2. Une série de lacunes et de difficultés ont été identifiées

Elles concernent essentiellement le pilotage, l'accompagnement des élèves et le financement du dispositif.

Un dispositif piloté dans l'urgence

Dans le souci d'harmoniser et de réguler les pratiques, la DGESCO a élaboré et diffusé récemment une « charte » relative à ces places labellisées, charte qui insiste en particulier sur la nécessité du projet pédagogique et éducatif. Par cette charte, l'établissement s'engage à développer un tel projet, à recruter les internes sur des critères précis, à impliquer l'ensemble des équipes, à garantir des infrastructures de qualité, à assurer un coût accessible aux familles, enfin à évaluer les effets du dispositif.

L'initiative de la DGESCO est d'autant plus nécessaire que le sens même de la politique mise en œuvre n'est pas toujours bien compris. On en reste parfois au seul objectif de relance des internats, comme dans cette académie où, dans le souci de redynamiser l'ensemble de la politique de l'internat scolaire sur son territoire, le choix a été fait de mobiliser, via les places labellisées, un grand nombre d'internats plutôt que de concentrer des moyens dans quelques établissements judicieusement retenus.

Les inspecteurs généraux ont pu constater en outre un fréquent écart entre le déclaratif et le réel en ce qui concerne les places labellisées. Même lorsqu'elles sont identifiées, les places disponibles sont rarement toutes occupées, comme s'il avait manqué un travail d'information et de communication. Dans telle académie, qui offre 270 places, 135 seulement, soit exactement la moitié, sont occupées. Dans une autre, 73 places sur 100 le sont.

La hâte qui a souvent présidé à la création de ces places a entraîné plusieurs conséquences pas toujours heureuses. La première a été une information insuffisante des nouveaux établissements d'accueil. On ne peut pas ne pas citer le cas de ce proviseur, entré en fonction à la rentrée 2010, et qui a découvert fortuitement que son lycée était doté de deux places labellisées : les autorités académiques ne le lui avaient pas signalé lors de sa prise de fonction, pas plus que son prédécesseur au moment du passage de témoin, et personne dans son équipe n'était d'ailleurs informé. Dans tel lycée professionnel visité, c'est en lisant le bulletin officiel de l'éducation nationale que le proviseur a découvert que cinq places de son internat étaient labellisées.

La deuxième conséquence a été une « sélection » dans l'urgence et parfois discutable des bénéficiaires. Il est, par exemple, arrivé que l'on finance *a posteriori* des élèves qui étaient déjà internes. Ainsi, dans tel lycée, compte tenu de l'annonce tardive de la labellisation, les six bénéficiaires ont été choisis parmi les internes déjà présents. Pour reprendre une expression entendue, ils ont été en somme « labellisés sur place ». Dans tel autre lycée, la proviseure n'a appris qu'en novembre la labellisation de 12 places, et a dû opérer une

sélection *a posteriori* des internes, à la grande satisfaction de ceux-ci et de leurs familles pour qui cette aide a représenté une heureuse surprise.

Enfin, le suivi des places labellisées laisse parfois à désirer. Certaines équipes académiques, mobilisées par la mise en place des premiers internats d'excellence, n'ont pas toujours eu la possibilité d'assurer le pilotage souhaitable du dispositif « places labellisées », ce que l'on peut comprendre. Il n'en reste pas moins que, lors des visites en académie de quelques établissements dotés de places labellisées, la mission a pu constater ici ou là un écart entre les situations déclarées ou les projets annoncés et les réalités effectivement observées.

Un accompagnement scolaire et éducatif encore trop limité

Un élève inscrit dans un internat à places labellisées devrait avoir la garantie de bénéficier, grâce à un accompagnement approprié, de meilleures conditions d'études. C'est parfois le cas. Ainsi, dans tel lycée, les crédits délégués permettent de rétribuer des étudiants pour des études du soir. Ainsi encore, dans tel lycée professionnel, les cinq internes « labellisés » sont tenus d'assister à une étude encadrée par les AED, même s'il est vrai que cette obligation concerne tous les internes dont les résultats sont faibles.

Néanmoins, dans la plupart des établissements visités, les constats effectués montrent que ces élèves ne se distinguent guère des autres internes et qu'on leur propose rarement un accompagnement spécifique. Le « label », par conséquent, n'est qu'un label à faible contenu.

En outre, trois faiblesses ont été relevées dans l'accompagnement lorsqu'il se pratique : souvent, l'établissement n'a pas élaboré de projet spécifique faute de temps ou en raison d'un nombre insuffisant de places labellisées ; dans plusieurs cas, alors que le projet existe, les mesures d'accompagnement annoncées sont encore au stade du projet ; enfin, là où des actions sont en place, il est rare que des enseignants s'y trouvent impliqués.

Un financement restrictif

Le rôle de l'Acsé, qui n'est que relatif dans les internats d'excellence de plein exercice compte tenu de la diversité des sources de financement, apparaît, au contraire, ici, déterminant : d'une part, l'agence accorde une subvention de 2 000 € par élève relevant de sa politique, d'autre part, au-delà de 12 élèves labellisés et justiciables de ses critères, elle peut financer, au profit de l'établissement, un poste de coordonnateur pour la prise en charge éducative et les relations avec les familles. Cette fonction de coordination et d'animation est essentielle pour qu'un projet soit véritablement porté, ainsi qu'a pu en témoigner *a contrario* une principale dont le collège, faute d'un nombre suffisant d'internes éligibles aux conditions de l'Acsé, a perdu cette année « son » coordonnateur, perte très négativement ressentie.

Dans les faits, les places labellisées se sont ouvertes à des élèves habitant des zones rurales, comme à des élèves issus de milieux économiquement moins modestes mais confrontés à des difficultés susceptibles de compromettre leur scolarité. Il en résulte que seule une minorité d'internes bénéficie du financement de l'Acsé. Dans une académie, par

exemple, sur 160 internes « labellisés », 61 seulement répondent à ses critères. Dans un collège accueillant 22 internes labellisés, un quart seulement y répondent.

De surcroît, la réalité du financement n'est pas toujours au niveau de l'attente. Même là où l'agence subventionne, il arrive qu'elle déçoive, comme le montre l'exemple d'un autre collège : alors que 2 000 € par élève relevant de la politique de la ville était annoncés, ce sont seulement 1 518 € qui ont été versés, la préfecture expliquant que les 2 000 € affichés ne représentaient qu'un maximum.

Dans toutes les académies, l'accueil des internes qui ne relèvent pas de l'Acsé est pour l'instant assuré grâce au prélèvement effectué sur l'enveloppe des fonds sociaux, mais la reconduction de ces crédits n'est pas assurée dans le contexte budgétaire actuel.

La mise en œuvre de la politique des places labellisées reste donc balbutiante et inégalement convaincante. On est encore loin des engagements de la charte, en particulier en ce qui concerne le projet pédagogique et éducatif, l'implication de l'ensemble des équipes, notamment enseignantes, ou encore l'évaluation des effets du dispositif.

3.2. Préconisations

Il s'agit ici de repérer, à partir des constats effectués par la mission et dans la perspective de l'extension annoncée du dispositif des internats d'excellence, les points qui méritent une attention particulière, et, sur cette base, de formuler quelques recommandations.

3. 2. 1. Assurer la pérennité financière de l'opération

- En levant rapidement les incertitudes sur les financements futurs

Les projets actuels et à venir vont nécessiter des engagements financiers considérables. Or, à ce jour, une mauvaise visibilité des financements futurs et de l'évolution de l'implication des partenaires entraîne, sur le terrain, une inquiétude. On relève, par exemple, une certaine incertitude sur l'engagement à long terme de l'Acsé. Mais surtout, au moment où il devient urgent de mieux structurer certains projets immobiliers, les acteurs locaux doivent être rassurés à cet égard.

- En associant davantage les collectivités territoriales

Pour les internats d'excellence déjà en place, il paraît naturel, lorsque ce n'est pas encore le cas, que les collectivités territoriales prennent le relais en matière de fonctionnement et assument les charges prévues par les lois de décentralisation. Au-delà du simple fonctionnement, il semble impossible, dans la perspective d'une création de nouveaux internats d'excellence, qu'elles ne soient pas associées également aux dépenses d'investissement. Cela exige donc une collaboration le plus en amont possible dans le processus de décision.

3. 2. 2. Reformuler les objectifs des internats d'excellence

- Rappeler l'objectif général

Il importe que les objectifs des internats d'excellence ne soient jamais perdus de vue et que les incompréhensions relatives à la notion d'excellence soient levées. Dans le recrutement, priorité doit être donnée à des élèves désireux et capables de réussir, ceux qui rencontrent des problèmes de niveau ou de comportement relevant d'autres dispositifs. De manière à responsabiliser les établissements d'origine, une « clause retour » pourrait être instituée pour assurer, en cas d'exclusion ou d'abandon, la réinscription de l'élève dans son établissement d'origine.

- Élargir la cible

L'investigation a montré la nécessité, sans s'éloigner de l'objectif général, de prendre en compte d'autres publics que celui des seuls élèves relevant de la politique de la ville et donc d'une prise en charge par l'Acisé. En particulier, la question des populations rurales pauvres, délaissées dans le dispositif, est posée.

- Privilégier les scolarités complètes

L'adaptation de l'élève aux conditions de vie et d'étude de l'internat d'excellence est d'autant plus aisée qu'elle est précoce. Lors de la mission d'inspection, un accord général s'est ainsi manifesté pour que soient privilégiées, autant que faire se peut, les premières entrées en internat aux niveaux des classes de sixième et de seconde.

- Maintenir un suivi personnalisé des élèves, malgré l'importante augmentation programmée des effectifs

Grâce aux budgets qui ont été consentis, un nombre beaucoup plus élevé d'internes va pouvoir être accueilli, en particulier dans les sites qui ont été ouverts à la rentrée 2010. Il est impératif que cet effort quantitatif ne nuise pas à la qualité de l'accueil et que soit maintenu partout un suivi attentif et personnalisé des élèves.

3. 2. 3. Mieux définir la procédure de recrutement

Face au constat d'une frange d'ampleur variable mais presque partout présente d'élèves qui ne correspondent guère au profil attendu, qui démissionnent ou sont exclus, et dans la perspective d'une extension du dispositif, une procédure plus adaptée, tenant compte des enseignements de cette première année de fonctionnement, doit être retenue.

La mission préconise donc deux mesures simples :

- l'établissement d'accueil doit être représenté dans la commission de recrutement, en la personne de son chef, naturellement, mais aussi d'un enseignant au moins ;
- il est nécessaire aussi que les candidats et leurs familles soient reçus avant l'admission définitive, afin que soient jaugées la nature et la solidité de leurs motivations.

3. 2. 4. Trouver un équilibre raisonnable et pertinent, dans l'offre proposée aux élèves, entre activités scolaires et « périscolaires »

Il importe d'éviter aux internes la « sur-sollicitation » et la dispersion en les centrant prioritairement, avec un soutien approprié, sur la sphère proprement scolaire, même si l'on conçoit aisément que la réussite repose aussi sur un épanouissement personnel. Selon la mission, chaque élève, en dehors de la classe, ne devrait participer qu'à un nombre réduit d'activités régulières (une sportive et une artistique ou culturelle par exemple), d'autres activités plus ponctuelles restant par ailleurs proposées en fonction des souhaits et des disponibilités de chacun.

3. 2. 5. Responsabiliser davantage les internats d'excellence eux-mêmes en leur permettant d'être davantage acteurs de leur projet

Bien souvent, les premiers internats d'excellence se sont mis en place avant même l'élaboration par les acteurs de terrain d'un projet éducatif et pédagogique. À l'impulsion initiale, qui était indispensable, de la part du ministère et des rectorats, doit à présent succéder une phase de plus grande implication des établissements eux-mêmes. Ce sont, pour la plupart, des EPLE disposant, en principe, d'une marge d'autonomie et donc d'initiative, tout particulièrement pour le projet pédagogique qui est de la responsabilité de l'établissement. Il importe évidemment, à cet égard, que les responsables des internats d'excellence veillent à faire vivre une concertation régulière non seulement entre tous les acteurs, mais aussi avec les usagers et partenaires.

C'est dans cet esprit de responsabilisation des acteurs locaux que la participation des personnels de l'internat d'excellence à la procédure de recrutement des internes doit être, comme on l'a dit, systématisée.

Le profilage des postes s'inscrit dans la même logique. Parce que « le nombre de points au barème ne garantit pas la motivation », pour reprendre le mot d'un enseignant, le recrutement sur profil devrait être la règle dans un internat d'excellence. Là où il l'a été, par le volontariat ou par la cohérence du recrutement, il a grandement contribué à forger des équipes. En revanche, là où il ne l'a pas été, la mission a pu constater des difficultés.

3. 2. 6. Mieux mobiliser les corps d'inspection territoriaux

La responsabilisation des internats d'excellence suppose, en contrepartie, et ce n'est pas contradictoire, leur accompagnement. Les internats d'excellence ont tout particulièrement besoin de l'expertise des corps d'inspection territoriaux qui sont en capacité de les aider :

- à profiler les postes des personnels. Il serait à cet égard très utile de disposer d'un référentiel des tâches à accomplir, en particulier pour les assistants d'éducation et les assistants pédagogiques ;
- à impulser des pratiques pédagogiques innovantes, qu'elles soient disciplinaires ou interdisciplinaires ;
- à former les différents personnels, au regard de leur mission particulière, de la nature du public cible, des objectifs et du contexte ;
- à mieux prendre en compte la question de l'orientation ;

- à se doter de procédures d'évaluation internes et à préparer les évaluations externes.

On pourrait notamment souhaiter que chaque internat d'excellence dispose d'un inspecteur référent auquel il puisse faire appel en tant que de besoin.

3. 2. 7. Mettre en place des dispositifs d'évaluation

Les objectifs ambitieux qui sont assignés aux internats d'excellence, comme les financements importants mis en jeu, rendent impérative la mise en place, sans tarder, d'une évaluation des résultats de ce dispositif pour pouvoir en mesurer la valeur ajoutée. Au regard des exigences de la LOLF, l'inscription des internats d'excellence dans le programme 324, impose d'ailleurs de justifier au premier euro les sommes dépensées.

Or, ainsi qu'on l'a vu, une évaluation tant interne qu'externe reste largement à construire. L'Acsé, assez légitimement, souhaite bénéficier d'un retour d'informations précises sur l'utilisation des crédits qu'elle délègue et a établi une liste d'indicateurs que les responsables d'internats doivent renseigner. Mais, en dehors de cette évaluation plus quantitative que qualitative, et hormis le cas de Sourduin et les quelques projets déjà mentionnés, peu de choses ont réellement démarré.

3. 2. 8. Donner un véritable contenu au dispositif des « places labellisées »

Il ne suffit pas de labelliser « excellence » toute place d'internat occupée par un élève boursier ou issu des quartiers défavorisés pour que l'objectif soit atteint. L'enjeu n'est pas de faire du chiffre dans un seul but d'affichage : il est pédagogique et social, inspiré par un souci d'équité républicaine.

Le dispositif des places labellisées gagnerait donc à être à la fois recentré et concentré :

- recentré sur l'organisation des activités d'accompagnement pédagogique et éducatif qui devraient être au cœur du dispositif ;
- concentré dans un nombre réduit d'établissements, et non plus dispersé dans un nombre important d'EPL où ces places théoriques demeurent bien souvent des coquilles vides. Il importe d'assurer ainsi, dans l'établissement d'accueil, une taille critique en y labellisant un nombre de places suffisant pour permettre notamment à cet établissement de bénéficier d'un coordonnateur (sur financement Acsé) et ainsi de faire vivre un projet à travers des actions spécifiques.

La spécificité ne signifie pas l'exclusivité. La question de la cohabitation entre places labellisées et non labellisées au sein d'un même internat doit précisément être traitée, certains ressentant comme une injustice les « privilèges » dont bénéficieraient ceux qui occupent les premières. Organisée sans précaution, la juxtaposition de deux types de traitement sur un même site peut nuire à la notion d'équité, qui est pourtant au cœur des principes de l'institution.

Conclusion

Plusieurs constats s'imposent au terme de cette étude.

D'un point de vue administratif, l'objectif d'une mise en place rapide des premiers internats d'excellence est largement atteint, grâce, notamment, au volontarisme de la puissance publique et à l'ampleur des moyens dégagés. L'institution scolaire a su montrer à cette occasion une capacité de mobilisation dans l'urgence qu'il convient de saluer. Avec ardeur, loyauté et souvent créativité, les équipes de direction, d'enseignement et d'éducation des internats d'excellence ont su, quant à elles, en un temps record, créer et faire exister ces internats, quelle que soit l'impression de précipitation, d'improvisation, voire d'inachèvement qui a souvent pu être relevée.

Du point de vue pédagogique et éducatif, il est certainement prématuré de se prononcer sur l'atteinte des objectifs. Les rares éléments d'évaluation disponibles, notamment à l'internat d'excellence de Sourdu, dont l'antériorité permet d'avoir déjà un certain recul, sont certes encourageants, mais leur rareté même invalide toute tentative d'extrapolation. Dans bien des cas, si le contenant est en place, il reste à affiner et stabiliser le contenu. On ne saurait trop insister, de ce point de vue, sur la dimension temporelle de l'opération : elle doit s'inscrire dans la durée et s'accompagner d'un travail de suivi. Il semble, par conséquent, nécessaire d'organiser et de coordonner un dispositif d'évaluation qui, pour l'heure, se met en place de manière disparate et inégale. Ce travail est indispensable pour vérifier tant l'efficacité que l'efficience des internats d'excellence et mesurer leur plus-value.

L'observation des premières expériences suscite, à ce stade, non pas des réserves mais certaines interrogations qui, comme on l'a vu, portent principalement sur le profil des internes accueillis, sur les actions mises en place à destination des internes, ou sur le bilan encore décevant des places dites « labellisées ».

Au-delà de ces interrogations, au-delà même des préconisations formulées pour y répondre, deux questions demeurent.

La première est celle de la pérennité des internats d'excellence tels qu'ils fonctionnent aujourd'hui. C'est tout l'enjeu de la « soutenabilité » d'une opération qui a pu bénéficier, dans le cadre des investissements d'avenir, de moyens exceptionnels mais que leur caractère d'exception, précisément, fragilise. La mission a pu constater, lors de ses visites, que tous les problèmes financiers n'étaient pas réglés. Or, le dispositif est appelé à une rapide montée en charge à travers trois leviers : l'augmentation du nombre d'internes dans les treize structures déjà mises en place, la création d'autres internats d'excellence, l'ouverture de nouvelles places labellisées. Pour garder le même rythme de financement dans cette phase d'extension très volontariste, il paraît indispensable que le relais soit assuré par les partenaires habituels du système éducatif que sont les collectivités territoriales. À cet égard, rien n'est joué, car la légitimité même de l'internat d'excellence, on l'a vu, est loin de faire consensus parmi ces partenaires.

La seconde question tient aux limites intrinsèques de l'internat d'excellence lui-même qui – ne serait-ce qu'en raison des investissements matériels, financiers et humains qu'il exige – ne saurait constituer qu'une réponse partielle à un besoin plus global.

On touche ici à sa dimension proprement politique, puisqu'il s'inscrit dans un objectif démocratique de lutte contre les inégalités et de renforcement de la cohésion sociale. S'ils concernent un public restreint, les internats d'excellence peuvent néanmoins servir de laboratoire et de levier pour les autres internats, en vue d'y conduire de véritables projets d'accompagnement pédagogique et éducatif.

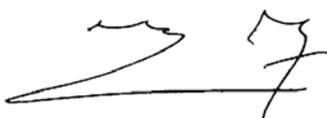
Ce que démontrent les expériences en place, c'est qu'en engageant des moyens importants et dérogatoires, utilisés par des personnels sélectionnés, motivés et compétents, une meilleure prise en charge d'un petit nombre d'élèves, issus de milieux modestes, est possible. On peut avoir l'espoir raisonnable que cette prise en charge aboutisse à des parcours scolaires réussis, mais cette démonstration, en tout état de cause, ne résout pas l'ensemble de la question. Cette forme de méritocratie expérimentale est à replacer dans un continuum d'actions, seul à même de répondre pleinement au défi de l'équité devant l'accès au savoir.



Jean-Paul DELAHAYE



Alain DULOT



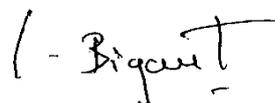
Philippe GRAILLOT



Didier BARGAS



Vincent MAESTRACCI



Christian BIGAUT



Anne-Marie ROMULUS



Patrice BLÉMONT

ANNEXE : PRINCIPAUX SIGLES UTILISÉS

| | |
|----------|---|
| Acsé | agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances |
| ANRU | agence nationale pour la rénovation urbaine |
| CLAIR | collèges lycées ambition innovation réussite |
| CPE | conseiller principal d'éducation |
| CPGE | classe préparatoire aux grandes écoles |
| CROUS | centre régional des œuvres universitaires et scolaires |
| CUCS | contrat urbain de cohésion sociale |
| DEPP | direction de l'évaluation de la prospective et de la performance |
| DGESCO | direction générale de l'enseignement scolaire |
| DHG | dotation horaire globale |
| DRAC | direction régionale des affaires culturelles |
| EPL | établissement public local d'enseignement |
| EPS | éducation physique et sportive |
| ERS | établissement de réinsertion scolaire |
| EVS | établissements et vie scolaire |
| H/E | heures d'enseignement allouées par élève |
| IA-DSDEN | inspecteur d'académie, directeur des services départementaux de l'éducation nationale |
| IA-IPR | inspecteur d'académie, inspecteur pédagogique régional |
| IE | internat d'excellence |
| IGAENR | inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche |
| IGEN | inspection générale de l'éducation nationale |
| IRE | internat de réussite éducative |
| INRP | institut national de recherche pédagogique |
| LEGT | lycée d'enseignement général et technologique |
| LP | lycée professionnel |
| TOS | technicien ouvrier et de service |
| UNSS | union nationale du sport scolaire |
| ZEP | zone d'éducation prioritaire |
| ZUS | zone urbaine sensible |