



---

## N° 83 Audit de gestion relatif au dispositif du **nouveau cycle d'orientation (nCO)** *rapport publié le 11 décembre 2014*

La Cour a émis 13 recommandations qui ont toutes été acceptées par l'audité.

Actuellement, seule une recommandation a été mise en œuvre et 12 recommandations sont non réalisées.

La recommandation mise en œuvre porte sur l'analyse de l'optimisation du nombre d'élèves par classe. Cette optimisation a permis de réaliser des gains d'efficacité estimés à environ 23 millions entre la rentrée 2015 et la rentrée 2017 par rapport à la rentrée scolaire 2013 ayant fait l'objet des analyses du présent audit.

Les 12 recommandations non réalisées portent notamment sur les domaines suivants :

- L'analyse stratégique des principaux axes et objectifs du nCO ;
- L'analyse de la nature des passerelles et des éléments pertinents de pilotage ;
- L'analyse des risques du processus de réorientation permettant d'identifier les étapes et contrôles clés à formaliser ;
- La mise en place de mesures organisationnelles permettant de s'assurer que toute modification de règle du nCO, par exemple en termes de norme de passage, repose sur des analyses rigoureuses et formalisées ;
- L'analyse de la pertinence des critères utilisés pour identifier les élèves pouvant être réorientés ;

- La mise en place des mesures d'information et d'orientation scolaire et professionnelle (IOSP) ;
- L'étude quant à l'intégration dans la formation des enseignants des cours relatifs à l'enseignement « l'orientation professionnelle » ;
- L'analyse des causes conduisant les élèves réorientés à ne pas se maintenir dans le niveau de la réorientation.

La mise en œuvre de l'ensemble des recommandations demeure essentielle en vue d'une maîtrise adéquate des risques identifiés par la Cour, soit notamment une possible iniquité de traitement entre les élèves lors des réorientations en l'absence d'une définition claire des rôles et responsabilités des différents intervenants, ainsi qu'un suivi insuffisant des mesures à développer au sein des établissements pour valoriser les formations professionnelles.

Or, seule une recommandation a été mise en œuvre par le DIP et la finalisation des autres recommandations ne devrait pas être achevée avant 2019. Le DIP accuse ainsi, de manière générale, un retard important par rapport aux délais initialement annoncés, ce qu'il explique par des difficultés organisationnelles au sein de la DGEO et par la volonté d'attendre les résultats du mandat confié au SRED. Or, ce mandat est tout récent, puisqu'il date de l'été 2017, et ne justifie pas à lui seul l'inaction constatée par la Cour durant les trois années de suivi de cette mission.



No 83 Nouveau cycle d'orientation – nCO (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 1</u> : La Cour recommande au secrétariat général du DIP d'effectuer une analyse stratégique des principaux axes et objectifs du nCO en tenant compte des premières conclusions présentées dans le rapport. Dans ce cadre, il s'agira de fixer des priorités claires en procédant notamment à des arbitrages entre les objectifs en concurrence (par exemple celui de la valorisation des formations professionnelles par rapport à celui de répartition des élèves à la sortie du CO).</p>	2 = Modéré	SG avec DGEO en support pour analyses de nature métier si nécessaire	Rentrée 2019 (délai initial rentrée 2016, puis décembre 2017)		<p><b>Non réalisée.</b> Le DIP a mandaté le SRED, durant l'été 2017, pour mesurer les effets du nCO sur la réussite des élèves. Ce mandat a pour but d'analyser les parcours des élèves avant et après la réforme, ainsi que le dispositif de passerelles.</p> <p>Le rapport du SRED est attendu pour la rentrée 2019.</p>
<p><u>Recommandation 2</u> : La Cour recommande à la DGEO de déterminer les éléments pertinents pour un pilotage adéquat du nCO tels que les matières enseignées dans le cadre des mesures d'accompagnement, les modalités de délivrance des mesures (dans la grille horaire ou en dehors). À cet effet, il conviendra de mettre en place des outils et processus permettant une remontée aisée des informations à une fréquence à déterminer (par exemple trimestrielle).</p>	2 = Modéré	DGEO, avec appui SG pour les équipements « outils informatiques »	Rentrée 2018 (délai initial 2017)		<p><b>Non réalisée.</b> Un projet pilote de suivi des mesures de soutien a été réalisé sur l'année scolaire 2016-2017. Ce projet n'a pas pu être généralisé sur l'ensemble des établissements pour la rentrée 2017. En effet, des difficultés d'accès à l'application informatique sont apparues qui n'ont pas encore été résolues. Dès lors, ce projet sera repris dans le cadre du projet de loi 12080 (ouvrant un crédit d'investissement de 9'959'000 F pour le remplacement du système d'information et de communication pour l'éducation et la formation).</p>



No 83 Nouveau cycle d'orientation – nCO (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 3</u> : La Cour recommande à la DGEO d'effectuer une analyse des risques du processus de réorientation, en collaboration avec le contrôle interne départemental, afin d'identifier les étapes et contrôles clés qui nécessiteront une formalisation. Sur cette base, une directive aux établissements devra être établie afin de s'assurer que les contrôles dans les établissements soient réalisés.</p>	2 = Modéré	DGEO	Rentrée 2018  (initial rentrée 2016)		<p><b>Non réalisée.</b> Initialement, le DIP avait indiqué vouloir mettre en œuvre cette recommandation pour la rentrée 2016. Elle devrait finalement être traitée suite à la mise en œuvre de la recommandation une.</p>
<p><u>Recommandation 4</u> : La Cour recommande au secrétariat général du DIP de s'assurer que toute modification de règle du nCO, par exemple en termes de norme de passage, repose sur des analyses rigoureuses et formalisées.</p>	2 = Modéré	SG	Selon futures modifications du dispositif nCO (Initial 2017)		<p><b>Non réalisée.</b> Aucune action spécifique n'a été entreprise concernant ce point. A noter qu'il n'y a pas eu de modification de règle du nCO depuis la publication du rapport.</p>
<p><u>Recommandation 5</u> : Selon l'analyse de la Cour, une norme pour la réorientation mériterait très certainement d'être plus précise que la « moyenne générale ». Dès lors, la Cour recommande à la DGEO d'effectuer une analyse des critères utilisés pour identifier les élèves pouvant être réorientés afin de fixer un cadre commun maximisant les chances de succès des élèves réorientés.</p>	2 = Modéré	DGEO	2018		<p><b>Non réalisée.</b> La mise en œuvre de cette recommandation s'effectuera suite à la mise en œuvre du projet de suivi des mesures de soutien (voir recommandation 2).</p>



No 83 Nouveau cycle d'orientation – nCO (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 6</u> : La Cour recommande à la DGEO, en collaboration avec l'OFPC, de mettre en place rapidement des mesures de communication/information visant à mieux expliquer la méthode et son utilité au corps enseignant afin d'améliorer l'adhésion à cet objectif d'orientation. En outre, dans une deuxième phase, il conviendrait que la DGEO mette en place un suivi de la mise en œuvre effective de ces mesures d'orientation et prenne les mesures correctives adéquates le cas échéant.</p>	2 = Modéré	OFPC et DGEO	Rentrée 2019  (délai initial rentrée 2015 pour les premières mesures, puis rentrée 2017)		<p><b>Non réalisée.</b> Les délais initialement annoncés ne seront finalement pas tenus par le DIP qui a reporté la finalisation de la mise en œuvre de cette recommandation à la rentrée 2019.</p> <p>Le groupe de travail IOSP a rendu un rapport sur l'état des lieux, les enjeux et les perspectives en matière d'orientation. Une première liste de recommandations a été établie par le groupe de travail. Les modalités de mise en œuvre doivent encore être définies en cours d'année scolaire 2017/2018. Le conseil interprofessionnel pour la formation (CIF) sera intégré au groupe de travail pour la rentrée scolaire précitée.</p>
<p><u>Recommandation 7</u> : La Cour recommande au secrétariat général du DIP d'étudier la possibilité d'intégrer, pour l'ensemble des regroupements/sections, les heures IOSP à la grille horaire de manière spécifique et non au sein de la maîtrise de classe.</p>	3 = Significatif	SG avec DGEO à disposition.	Rentrée 2019  (délai initial rentrée 2018 au plus tard)		<p><b>Non réalisée.</b> Le DIP a renoncé à se pencher sur cette recommandation dans l'attente du rapport du SRED attendu pour la rentrée 2019 (voir recommandation une).</p>
<p><u>Recommandation 8</u> : La Cour recommande au secrétariat général du DIP d'examiner la possibilité de modifier à court terme la formation des enseignants (revoir les modalités ou l'inscrire dans le cursus IUFE).</p>	2 = Modéré	SG (pour IUFE)	Rentrée 2019 (délai initial 2016, puis rentrée 2018)		<p><b>Non réalisée.</b> La mise en œuvre de cette recommandation, repoussée deux fois par le DIP, devrait être finalisée pour la rentrée 2019.</p> <p>Les travaux relatifs à l'IUFE, menés en 2016 par le DIP, ont porté de manière prioritaire sur la confirmation de la reconnaissance des titres par la CDIP.</p>



No 83 Nouveau cycle d'orientation – nCO (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
	Risque	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
<u>Recommandation 9</u> : La Cour recommande au secrétariat général du DIP d'évaluer, en collaboration avec les établissements, les besoins horaires en conseillers en orientation.	2 = Modéré	SG, qui sollicitera la DGEO et l'OFPC	Rentrée 2018 (délai initial 2016, puis rentrée 2017)		<b>Non réalisée.</b> L'analyse des besoins horaires en conseillers d'orientation sera traitée par le groupe de travail IOSP dans la deuxième partie de ses travaux.
<u>Recommandation 10</u> : La Cour recommande au secrétariat général du DIP d'évaluer la capacité des entreprises sur le sol genevois à accueillir des enfants en stage et en apprentissage. Il s'agira dans ce cadre notamment d'évaluer la possibilité de créer des partenariats avec les entreprises locales. En fonction des résultats de l'analyse, il conviendra de revoir les objectifs fixés en termes de stages obligatoires en entreprise pour les élèves de 11 <sup>ème</sup> année. Cette démarche doit s'inscrire dans l'analyse stratégique (voir chapitre 4.4).	2 = Modéré	SG, qui sollicitera l'OFPC et le CIF	Rentrée 2018 (délai initial 2016, puis rentrée 2017)		<b>Non réalisée.</b> Cette recommandation sera traitée dans la deuxième partie des travaux du groupe de travail IOSP.
<u>Recommandation 11</u> : La DGEO doit mener au plus vite une analyse sur les causes qui conduisent des élèves réorientés à ne pas se maintenir dans le niveau de la réorientation <sup>11</sup> . L'analyse doit porter sur : <ul style="list-style-type: none"><li>les conditions de réorientation (voir notamment la recommandation sur les conditions de réorientation en fin d'année, chapitre 5.4) ;</li></ul> le soutien nécessaire pour assurer une réorientation.	2 = Modéré	DGEO et SRED pour un suivi sur le long terme	2018		<b>Non réalisée.</b> Pour cette recommandation, la DGEO est en attente de la généralisation du projet de suivi des mesures de soutien (voir recommandation deux). Cette analyse s'appuie également sur le mandat octroyé au SRED (voir recommandation une).

<sup>11</sup> Sur l'échantillon de 5 établissements, cela représente 28% des élèves réorientés.



No 83 Nouveau cycle d'orientation – nCO (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
	Recommandation / Action	Risque	Responsable	Délai au	Fait le
<u>Recommandation 12</u> : Au vu de l'influence exercée par les enseignants lors des réorientations qui ont lieu au cours du premier trimestre, il est important que la DGEO fixe plus clairement les règles et les contrôles nécessaires pour encadrer cette mesure afin de fournir une assurance suffisante que les élèves soient traités de manière homogène dans tous les établissements.	1 = Mineur	DGEO	Rentrée 2018 (initial 2016)		<b>Non réalisée.</b> Un document de clarification a d'ores et déjà été élaboré par la DGEO définissant les rôles et responsabilités des différents acteurs. Un groupe de travail a été constitué et a pour mission de proposer des mesures permettant d'assurer un traitement homogène des situations d'élèves dans le cadre des rôles et responsabilités d'ici à la rentrée 2018 au plus tard.
<u>Recommandation 13</u> : La Cour recommande à la DGEO d'analyser les raisons qui font que les effectifs par classe ne sont pas maximisés. Cette analyse devra se pencher sur les points suivants : <ul style="list-style-type: none"><li>les contraintes empêchant de maximiser le nombre d'élèves par classe ;</li><li>les réserves de classes nécessaires aux réorientations.</li></ul> Dans le cadre de cet exercice, il faut tenir compte du fait que le RCO ne fixe pas des maxima d'élèves par classe, mais les effectifs moyens des classes qu'un établissement ne doit, en principe, pas dépasser. Au vu des enjeux, ces travaux devront être finalisés et les modifications mises en œuvre pour la rentrée scolaire 2015-2016.	3 = Significatif	DGEO, sous le contrôle SG et DIP	Septembre 2015		<b>Réalisée.</b> L'analyse de l'optimisation du nombre d'élèves par classe a permis de réaliser des gains d'efficacité estimés à environ 23 millions cumulés pour les rentrées 2015, 2016 et 2017 par rapport à la rentrée 2013 ayant fait l'objet des analyses du présent audit.