

# Accompagner à distance la seconde carrière des enseignants : une action de remotivation

Par Rémi BOYER

Le mémoire de Master 2 Professionnel d'Ingénierie et de Conseil en Formation soutenu le 21.09.2007 à l'Université de Rouen pour l'obtention du diplôme d'ingénieur-conseil en formation a permis de réaliser cet ouvrage, augmenté d'une synthèse d'un long travail de collecte d'informations sur Internet sur les possibilités actuelles de secondes carrières pour des enseignants.

Direction de mémoire : Laurent COSNEFROY  
2<sup>e</sup> membre du jury : Richard WITTORSKI

*Je dédie cet ouvrage à mon épouse Christine, dont la sérénité m'a toujours donné l'énergie d'avancer.*

**Les Savoirs**

**Inédits**

Le Verger Beau  
86120 Ternay  
[lessavoirsinedits.fr](http://lessavoirsinedits.fr)

Rémi Boyer/Accompagner à distance la seconde carrière des enseignants : une action de remotivation/14.12.2008/transmis aux Savoirs Inédits en vue de publication.



# **SOMMAIRE**

## **Introduction**

### **Partie 1 - D'une usure professionnelle à la prise de conscience de son importance collective**

#### **Quitter la classe, une nécessité**

Pourquoi décider un jour de cesser d'enseigner ? Un lent processus...

Les facteurs multiples de souffrance de l'enseignant

La posture de l'administration

#### **Les paramètres-clés d'un projet de mobilité**

Des concepts imbriqués entre eux

La mobilité, facteur d'adaptabilité

La transférabilité des compétences

L'intensité de la motivation

L'importance d'être accompagné

### **Partie 2 - L'analyse des données d'un dispositif associatif de seconde carrière**

#### **L'intérêt d'une démarche à distance**

Compétence et motivation

Une facilité de contact

Atouts et aléas d'un contact par écrit à distance

Un vivier de compétences

Une salle des profs virtuelle solidaire

#### **Consulter l'association, c'est anticiper sa mobilité**

Qui contacte Aidoprofs ?

Quand et comment contacte-t-on le dispositif ?

Parcours professionnel et compétences

La démotivation, une constante majeure

Une mobilité, entre freins et peurs

Entre attentes et besoins

#### **Typologie des situations de mobilité**

## **Partie 3 - Les secondes carrières des enseignants**

### **Une mobilité dépend de la diversité des compétences transférables**

#### **Les dispositifs de mobilité professionnelle**

- Le concours hors enseignement : une solution radicale
- Le Congé de formation professionnelle : une solution de confort
- La disponibilité : une solution d'évasion
- Le Congé de mobilité : un dispositif en désuétude
- La mise à disposition : une disparition progressive
- Le détachement : un statut d'avenir
- Le cumul d'emplois : des secondes carrières en parallèle
- Le dispositif de « seconde carrière »

#### **Créer son entreprise dans les services d'aide à la personne**

- Cumuler des emplois ou créer son activité ?
- La Coopérative d'Activités et d'Emplois (CAE)
- S'installer en profession libérale
- Utiliser le portage salarial
- Créer une Sarl ou une Eurl ?
- Le statut d'autoentrepreneur, une révolution !

## **Conclusion**

### **Bibliographie**

#### **Table des figures (schémas et graphiques)**

#### **Index 1 : Guide conseil et fiches synoptiques des principales structures qui proposent des emplois de seconde carrière pour des enseignants**

#### **Index 2 : sigles utilisés**

## Introduction

Une enquête de la Direction de l'Évaluation et de la Prospective (DEP) de l'Éducation Nationale<sup>1</sup> (2004) montre que l'enseignement demeure un métier attractif, puisque 42% le trouvent passionnant, enrichissant, utile et relativement « confortable » et que 48% n'hésiteraient pas à le conseiller à leurs enfants. Pourtant, cette étude révèle que 90% des enseignants ressentent un « malaise » dans leur profession, 60% s'estimant directement concernés, en particulier les hommes (68%) entre 34 et 49 ans. Deux raisons principales sont évoquées : la dégradation de l'image des enseignants dans la société et le manque de prise en compte des difficultés concrètes du métier par l'institution. Ces 60% songeraient à une reconversion si elle n'était ni contraignante, ni définitive. Plus de 30% des enseignants ont planifié leur départ dans les 8 années à venir (58% d'entre eux ont moins de 34 ans), de manière temporaire ou définitive, et précisent en particulier :

- l'absence de perspectives d'évolution de carrière pour tous,
- le comportement des élèves (indiscipline, incivilités),
- le sentiment croissant d'une dévalorisation du métier,
- le caractère répétitif de l'enseignement.

Bien que 57% des enseignants souhaitent rester dans le « système Éducation Nationale » (contre 65% en 2002), le « cap des 20 ans d'ancienneté<sup>2</sup> » (vers 45-50 ans) est difficile à passer, à un âge où une réorientation devient difficile, que ce soit dans le secteur Public ou dans le secteur Privé.

Toute situation professionnelle comporte des perspectives d'évolution, dont l'accessibilité dépend notamment de la formation initiale de l'individu et de ses compétences, développées au fil de sa carrière, et contribuant à sa professionnalisation. L'employabilité et la mobilité professionnelle sont au cœur de la gestion des âges, puisqu'il s'agit de développer des compétences et de construire des parcours professionnels valorisants tout au long de la vie, et ce en préservant la santé au travail. Depuis la fin des années 70, la compétitivité, en lien avec la mondialisation, a accru la pression sur le niveau de qualification des actifs (Claude DUBAR<sup>3</sup>, 2004), et la fin des années 90 a nécessité une plus grande flexibilité du travail, fragilisant les parcours professionnels. Pourtant, pour l'instant, les salariés de la Fonction Publique sont demeurés à l'abri d'une telle situation, grâce à la sécurité d'emploi attachée à leur statut. Cependant, le projet de loi relatif à la mobilité et aux parcours professionnels dans la Fonction Publique, adopté par le Sénat en première lecture le 29 avril 2008, sera soumis devant l'Assemblée nationale début 2009. L'objectif affiché est d'économiser 7 milliards d'euros d'ici à 2011, tout en facilitant les parcours de carrière et en établissant des passerelles entre les différentes fonctions publiques. Cette loi favorisera les parcours professionnels des fonctionnaires, et qui plus est des enseignants, en établissant un lien étroit entre « la formation tout au long de la vie » et « la mobilité tout au long de la vie ».

---

<sup>1</sup> ESQUIEU, N, (2005), *Portrait des enseignants de collèges et lycées*, Note d'information, N°05.07, p.6, Ministère de l'Éducation nationale, DEP.

<sup>2</sup> ESQUIEU, N, (2005), *Portrait des enseignants des premier et second degrés : quelques repères quantitatifs et éléments de comparaison*, p.32, Ministère de l'Éducation nationale, DEP.

<sup>3</sup> DUBAR, C, (2004), « Identités professionnelles : le temps du bricolage » in HALPERN, Catherine ; RUANO-BORBALAN, J-C (ouvrage coordonné par), *Identité(s) : L'individu, le groupe, la société*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p.142.

Choisie ou subie, la mobilité professionnelle met les individus en situation de sélection, de recrutement, en les interrogeant sur leur capacité (Thomas AMOSSE<sup>4</sup>, 2003) à faire face au changement et à remobiliser leurs compétences dans de nouveaux environnements. Mais elle interroge aussi l'organisation du travail et les pratiques de management et des ressources humaines, alors qu'à l'horizon 2020, 40% des fonctionnaires seront partis à la retraite du fait du *papy-boom*. Il est donc important de s'intéresser à l'expérience acquise, de prendre en compte les atouts des individus expérimentés, de rendre plus visibles et plus nombreuses les possibilités d'évolution professionnelles au sein de la Fonction Publique comme à l'extérieur, afin d'accompagner cette évolution démographique qui la touche comme le secteur privé dans la même proportion. Cette prise de conscience passe par une écoute des attentes des individus et un accompagnement de leur projet. Depuis quelques années, les nouveaux enseignants s'interrogent plus facilement sur la possibilité de faire autre chose en cours de carrière que d'enseigner, contrairement à leurs aînés peu mobiles jusqu'alors.

Avec le développement, dans la société, du thème fédérateur de la « formation tout au long de la vie » sont venus aussi ceux de la diversité des parcours de carrière, des perspectives de promotion, de la reconnaissance au travail, de l'estime de soi. Ainsi, les enseignants du 1<sup>er</sup> degré ou du 2<sup>nd</sup> degré qui affirment vouloir quitter temporairement ou définitivement l'enseignement situent cette échéance à seulement 9 ans d'ancienneté<sup>5</sup>. Ces enseignants qui souhaitent évoluer professionnellement ont constitué l'objet du travail de réflexion et de recherche que j'ai mené. Plusieurs raisons m'y ont conduit naturellement :

- le sujet demeure encore tabou dans l'Éducation Nationale, et rares sont les travaux réalisés sur ce thème,
- les cellules d'aide et de soutien aux enseignants, qui se sont développées depuis la fin des années 1990 dans les rectorats d'académie, sont insuffisamment connues et/ou mal perçues par les enseignants, qui ne s'y adressent souvent qu'en dernier recours, lorsqu'ils font face à des difficultés telles qu'ils ne peuvent plus enseigner,
- le développement de la « formation tout au long de la vie » a essaimé toutes les professions, en particulier avec la mise en place de dispositifs de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) dont les enseignants semblent exclus, puisque les différents stages qu'ils effectuent dans le cadre du Plan Académique de Formation (PAF) ne donnent pas lieu à des certifications reconnues ailleurs,
- le métier d'enseignant, d'après Agnès VAN ZANTEN et Patrick RAYOU<sup>6</sup> ne constitue plus vraiment un enjeu personnel, une vocation, mais une simple étape, quand le changement d'activité au cours d'une carrière tend peu à peu à s'imposer dans la société française,
- la Loi FILLON sur les retraites, dans son article 77, a créé un dispositif de « seconde carrière » pour les enseignants disposant d'au moins 15 ans de services publics et souhaitant évoluer professionnellement sur un poste de non enseignant : ce dispositif s'est mis en place à partir d'août 2006, avec peu de postes de non enseignants proposés, et dont les profils de compétences sont très éloignés du métier d'enseignant, ce qui constitue pour ceux qui se sentaient concernés un facteur de démotivation supplémentaire,

---

<sup>4</sup> AMOSSE, T, (2003), « Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle », Revue INSEE PREMIERE, N°921.

<sup>5</sup> ESQUIEU, N, (2005), *Portrait en 2004 des enseignants du premier degré*, Note d'information, n°05.20, p.5.

<sup>6</sup> VAN ZANTEN, A ; RAYOU, P, (2004), *Enquête sur les nouveaux enseignants : changeront-ils l'école ?*, Paris, Editions Bayard.

- il n'existe pas encore de référentiel des compétences transférables des enseignants : cela rend difficile, pour les services de Gestion des ressources humaines (GRH) des autres ministères et des collectivités territoriales, l'évaluation de tous les métiers que peuvent réellement exercer les professeurs : toutefois, la mission « seconde carrière » du ministère de l'Education Nationale a engagé des travaux de réflexion depuis 2007 en ce domaine,
- les enseignants ont des difficultés à se projeter professionnellement en dehors du métier qu'ils ont entrepris, sous-estimant leurs compétences multiples, et sont demandeurs de conseils, en attente d'informations, d'écoute, pour les aider à concrétiser cette nouvelle étape,
- après 15 ans d'enseignement, j'ai ressenti, comme beaucoup d'enseignants à différents âges, le besoin de « faire autre chose ». La routine des programmes scolaires que j'enseignais en collège, faute d'avoir eu le barème suffisant pour obtenir une mutation en lycée, l'idée de ne pouvoir enseigner 42 ans d'affilée avec la même énergie face aux élèves ont nourri ma réflexion personnelle pour réaliser une mobilité hors enseignement que j'imaginai temporaire, mais qui se poursuit depuis 8 ans.

Ce travail de recherche présente les différents axes de cette réflexion, l'analyse des données collectées par le dispositif de compagnonnage de l'association AIDOPROFS<sup>7</sup> (devenue Aide aux Profs) que j'ai créée le 18 juillet 2006, et les pistes de secondes carrières identifiées après une plus ou moins longue carrière d'enseignant.

---

<sup>7</sup> AIDOPROFS : Accompagnement Individuel à Distance Ouvert aux Professeurs pour les Remotiver Ou les Former par un Suivi – marque conçue et déposée à l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI) par Rémi Boyer.

[www.aideauxprofs.org](http://www.aideauxprofs.org)

Rémi Boyer/Accompagner à distance la seconde carrière des enseignants : une action de remotivation/14.12.2008/transmis aux Savoirs Inédits en vue de publication.

# **Partie 1 - D'une usure professionnelle personnelle à la prise de conscience de son importance collective**

## **Quitter la classe, une nécessité**

### **Pourquoi décider un jour de cesser d'enseigner ? Un lent processus...**

Avant de décider de quitter l'enseignement, j'ai analysé ce qui m'a conduit vers ce métier, ce que j'y ai trouvé, et les raisons pour lesquelles je souhaitais donner un nouveau visage à mon parcours professionnel.

L'idée perdure que l'enseignant a été un bon élève, ce qui expliquerait sa vocation pour le métier. Enseigner, c'est un métier où il faut aimer transmettre des savoirs disciplinaires, où il faut apprécier le contact avec les jeunes, où il faut posséder des qualités comme l'écoute et la patience. Devenir enseignant, c'est accepter dès le départ de se remettre en question et de perfectionner ses connaissances régulièrement, c'est comprendre les enjeux que constitue la formation des autres, une mission de service et de remotivation, et c'est aussi être psychologue, pour s'adapter au comportement et aux centres d'intérêts des différentes classes d'âges. Enseigner, c'est s'investir pour les autres, pour les mener vers le chemin de leur réussite.

Je n'ai pas du tout aimé l'école dans ma jeunesse, de mon entrée à la maternelle jusqu'au Baccalauréat. Je trouvais les programmes inintéressants, trop théoriques, mes enseignants pas assez passionnés par leur discipline, l'évaluation de mon travail souvent culpabilisante et démotivante. J'ai été un élève abonné à la « moyenne » jusqu'en Terminale, préférant consacrer toute mon énergie à lire des centaines d'ouvrages chaque année, pour forger ma propre culture, avec un profond désintérêt pour mon « orientation ». Au collège, un conseil de classe conseille en 5<sup>e</sup> de m'orienter vers la voie professionnelle, puisque je « n'entre pas dans le moule », mais accepte que je redouble pour me donner une « seconde chance ».

Une décennie plus tard, après une maîtrise de géographie physique et six mois de recherche d'emploi en hydrologie dynamique, en lien avec mon mémoire de fin d'études, je me résigne, déçu du manque de débouchés de cette spécialisation universitaire, à préparer en quelques mois le concours qui correspond le mieux au contenu de mes études : le Certificat d'Aptitude au Professorat de l'Enseignement du Second degré (CAPES) d'histoire- géographie que j'obtiens dès le premier essai. La durée des congés scolaires et la flexibilité horaire offertes par le métier d'enseignant m'ont attiré vers ce choix trop précipité : je devais gagner ma vie, tout simplement.

Stagiaire affecté une année en lycée, je ne compte plus les insomnies que généraient les difficultés que j'avais à me faire obéir en classe par des élèves agités et peu travailleurs. Alors que le concours du CAPES exigeait d'importantes connaissances théoriques, la pratique devant élèves est un autre monde, un univers complètement ignoré des jurys de concours. Trois semaines après ma première rentrée ratée, les formateurs du Centre de Préparation Régionale (CPR) où j'étais affecté nous ont appris à « réussir le premier cours de l'année scolaire ». C'était bien sûr trop tard, et j'ai mis plusieurs mois pour redresser une situation de manque d'autorité face à l'une des classes dont j'avais la responsabilité.

Malgré tout, je découvre un métier plus enrichissant et diversifié que je ne le pensais, plus attachant aussi. Ma première mutation m'entraîne quatre années dans un collège classé Zone d'Éducation Prioritaire (ZEP) en zone rurale. La première année, je suis confronté à des classes très agitées, avec des élèves parfois insolents, et asseoir mon autorité est un investissement quotidien, un travail d'imagination, toujours en recherche de la meilleure manière possible pour transmettre mes savoirs disciplinaires, toujours en gardant



le sourire, quoi qu'il puisse arriver. Enseigner, c'est motiver ses élèves, c'est être de bonne humeur tout le temps, avec une patience infinie. Au lieu des cours d'épistémologie et de didactique qui m'avaient été dispensés, je me suis rendu compte que des transferts d'expérience de conduite de la classe par des collègues expérimentés auraient été bien plus concrets et opérationnels, et qu'un travail de ma voix – comme un comédien – aurait été essentiel. Néanmoins, cet apprentissage sur le tas m'a permis dès la deuxième année d'apprécier ce métier très enrichissant sur le plan humain, et j'ai mené avec enthousiasme des projets pédagogiques diversifiés avec mes élèves, après avoir découvert les bienfaits de la pédagogie différenciée prônée par Philippe Meirieu. Expositions, sorties et voyages pédagogiques me permettent de découvrir toutes les facettes d'un métier basé sur la créativité de chacun, où l'enthousiasme des élèves dépend des savoir-faire et savoir-être de celui qui leur enseigne la discipline qu'il aime. Mes plus beaux souvenirs d'enseignant se situent dans cette période de ma carrière où je développais « l'énergie du débutant », avec des élèves qui m'en étaient reconnaissants, puisque je m'efforçais de croire que mon action auprès d'eux permettrait de rétablir « l'égalité des chances ». Entre les préparations de cours, la correction des copies, les cours en classe, les activités éducatives parascolaires sur les heures des repas, mon horaire hebdomadaire atteignait aisément 60 heures par semaine les quatre premières années.

L'enseignant ne compte pas son temps, et, comme son temps de travail est plus important chez lui que sur son lieu de travail, il n'existe pas de frontière entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Ces quatre années, bien que passionnantes, ont accéléré ma volonté de faire autre chose. Je quitte la ZEP, en obtenant une mutation dans un collège plus calme, dans un quartier aisé. Les élèves y sont souvent brillants, mais bien moins reconnaissants de mon investissement personnel pour diversifier mes pratiques pédagogiques. Les parents d'élèves, très attentifs aux progrès de leurs enfants, établissent une forme de pression psychologique récurrente sur les enseignants. Alors qu'en ZEP les parents me faisaient confiance pour favoriser la réussite de leurs enfants, en reconnaissant mes compétences, une nouvelle situation s'instaure : je suis en première ligne, sous le feu des critiques dès la première année, et aucun écart ne m'est pardonné. Lorsque mes cours sont parfaits, tout va bien, c'est normal : inutile de féliciter ni d'encourager un enseignant qui tient bien ses classes et sait éveiller leur curiosité. Mais lorsque le moral baisse, que la voix faiblit, que l'ennui s'installe, que la démotivation surgit, les parents veillent, et n'hésitent pas à alerter très rapidement le chef d'établissement. Après trois ans dans ce collège plus stressant que la ZEP que je regrettais, je me décide à entreprendre une carrière d'enseignant chercheur : Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA) de géomorphologie, début de thèse, obtention de l'agrégation externe de géographie.

Alors que j'enseigne toujours en collège, que mon horaire d'enseignement est passé de 18 heures par semaine à 15 heures en devenant agrégé, ma rémunération a augmenté de 50% avec un nouvel indice et les heures supplémentaires : cela suscite la jalousie de quelques collègues, et ces inimitiés engendrent peu à peu une situation professionnelle marquée par la démotivation. Je prépare deux ans plus tard le concours de l'École Nationale d'Administration (ENA) en manquant l'admission de 2 points. Je prends conscience cette année là que mes compétences et mes connaissances sont devenues inadaptées dans le contexte du collège où j'enseigne toujours. Les programmes sont toujours les mêmes, les élèves ont toujours le même âge, tandis que j'atteins bientôt 40 ans, avec un enthousiasme qui s'étiole, une énergie pédagogique qui n'est plus celle de mes 30 ans.

Quatre années de suite, aucune de mes demandes de mutation vers un lycée n'avait abouti, faute d'un barème suffisant, et malgré le profil adéquat pour enseigner en Classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), reconnu par l'Inspection Générale de l'Éducation Nationale (IGEN), je n'obtiens aucun emploi de ce

type. Contactée, l'administration m'indique qu'en dehors d'une mutation, elle ne peut en rien modifier cette situation. Je comprends alors que j'évolue dans un système où l'ancienneté en poste prime sur les compétences acquises, sur les efforts fournis, et que la valorisation des compétences n'est pas encore à l'ordre du jour. Toute l'énergie que j'ai pu développer durant mes projets pédagogiques n'aura été valorisée nulle part, même pas lors de mes inspections régulières, à ma demande, tous les 4 ans en moyenne. Lorsque j'ai contacté la cellule d'aide aux enseignants de mon académie d'exercice pour obtenir des pistes de mobilité professionnelle, j'y ai rencontré de l'empathie, de la compassion, mais pas de solution, si ce n'est de me proposer d'évoluer vers les fonctions de « chef d'établissement », ou de devenir « secrétaire administratif » (catégorie B, niveau Bac).

Cela a été le signal du départ d'un métier qui ne me motivait plus au quotidien, alors que j'avais investi tant d'efforts pour me former et l'apprécier à sa juste valeur. Après l'obtention de l'agrégation, et toutes ces années au service des élèves, je me rends compte que l'administration évolue toujours dans la logique d'un « engagement à vie » du professeur, imaginant difficilement qu'il puisse avoir envie de « faire autre chose », à l'heure de la « formation tout au long de la vie ». Sa « mobilité tout au long de la vie », en dehors des classiques opérations de mutation, n'entre pas dans les « habitudes de la maison ».

Devenir professeur, c'est « le plus beau métier du monde ». Vouloir en sortir, c'est « tabou ». Quitter la classe, forcément, indique que le professeur est « en difficulté », voire « déprimé ». Comment oser quitter un métier au contact des jeunes générations en phase d'apprentissage, et où le temps libre semble si important ? Le fossé entre l'administration et les enseignants qu'elle gère est si important, que la compréhension de ce besoin « d'autre chose » au cours d'un parcours professionnel de 42 années est encore mal perçu, sauf s'il décide de devenir « inspecteur » ou « chef d'établissement » : ces deux métiers sont « dans la logique d'un parcours professionnel d'enseignant ». Dans ce long processus de réflexion pour cesser d'enseigner, les rares encouragements pour « franchir le cap » m'ont été prodigués par des collègues qui regrettaient, à quelques années de leur retraite, de ne pas avoir « eu le cran » de le faire quand il en était encore temps. Entre 35 et 45 ans, les chances de réussir sa seconde carrière sont les plus importantes.

Conscient que ma démotivation pouvait conduire à dégrader la qualité de mon enseignement et nuire aux élèves dans leurs apprentissages, j'ai prospecté par moi-même pendant deux ans, puis j'ai été sélectionné sur un emploi en détachement comme responsable d'un département de formations dans une structure parapublique de la sphère éducative, le Centre National d'Enseignement à Distance (CNED). La première année est un véritable « ballon d'oxygène », une échappée, comme si je m'étais extirpé d'un carcan devenu insupportable, un « cocon », un « monde fermé ». Je découvre au CNED le rythme de travail d'une entreprise au service des élèves à distance, toujours au service de la pédagogie et de la passion de mes disciplines d'enseignement, et j'y apprends le respect d'un calendrier de production, et l'esprit d'entreprise.

Alors que mes congés scolaires étaient auparavant de 16 semaines, les 6 semaines que j'ai perdues ne me manquent pas : bien au contraire, ces nouvelles fonctions établissent une réelle frontière entre ma vie personnelle et ma vie professionnelle. Depuis 8 ans, quand je franchis la porte d'un musée ou d'un monument historique, je ne suis plus habité par le besoin d'acheter des « produits pédagogiques » pour illustrer un cours, pour intéresser mes élèves : j'ai « quitté ma peau d'enseignant ».

Cependant, j'ai longtemps regretté cette complicité que je savais instaurer avec mes classes dans leurs apprentissages, ces rires que je partageais avec mes élèves, cette liberté de les mobiliser chaque année sur

des grands projets que j'imaginai, et qui constituaient tous les atouts du métier que j'avais choisi de quitter, même si rien ne m'avait donné envie d'y entrer. Si mon barème de mutation me l'avait permis, j'aurais enseigné en lycée, et j'y serais resté, professeur heureux et passionné par mes disciplines d'enseignement. Ce retour en arrière ne me semble plus possible aujourd'hui, tellement ma professionnalisation a changé.

Les fonctions que j'exerce au CNED depuis huit ans m'ont peu à peu sensibilisé à la problématique des enseignants en difficulté, puisque ceux qui y sont affectés en réadaptation ou en réemploi pour réaliser des corrections de copies ou occuper des fonctions de suivi de scolarité à distance ont tous eu des problèmes de santé physique ou psychologique. Le manque de perspectives professionnelles proposées par l'institution hors enseignement à l'issue de leur période de réadaptation a accéléré ma prise de conscience qu'il fallait continuer à mener une réflexion à ce niveau, puisque j'avais eu moi-même des difficultés à « quitter la classe ».

C'est ce vécu professionnel qui m'a permis de mieux comprendre ce que peut signifier « vouloir faire autre chose » après un plus ou moins long parcours d'enseignant. C'est ce qui m'a donné envie de créer AIDOPROFS, malgré l'ampleur de la tâche. J'ai eu envie d'ajouter ma petite pierre à l'édifice, de lancer un mouvement, de contribuer à briser ce tabou : « quitter la classe » n'est pas « abandonner les élèves », mais affirmer son droit à une mobilité professionnelle tout au long de la vie.

## **Les facteurs multiples de souffrance de l'enseignant**

La question de la souffrance au travail a déjà été étudiée dans d'autres secteurs professionnels : professionnels confrontés aux auteurs et aux victimes de la maltraitance<sup>8</sup>, professions du transport de marchandises et de personnes soumises à une activité génératrice de stress<sup>9</sup>, conditions de travail des professionnels de la santé<sup>10</sup> : cette thématique de l'usure mentale en situation professionnelle, rejaillissant sur toute la construction identitaire de l'individu, a été plus amplement étudiée par C.DESJOURS<sup>11</sup> dans différentes catégories professionnelles. Spécifiquement, la souffrance de l'enseignant a fait récemment l'objet d'un ouvrage<sup>12</sup>, et d'un accord-cadre le 2 octobre 2008 entre le Ministère de l'Éducation Nationale et la Mutuelle Générale de l'Éducation Nationale (MGEN):

<http://www.education.gouv.fr/cid22858/menh0800849x.html>

La souffrance au travail peut chez l'enseignant prendre de multiples formes, s'installant progressivement dans le quotidien de l'individu :

- incapacité pour l'individu à gérer les situations pour lesquelles il a été recruté en lien avec sa qualification,
- relations conflictuelles avec sa hiérarchie, exigeante en termes de productivité et de résultats,

---

<sup>8</sup> BAZEX, H, (2006) *Aspects cliniques du burn-out. L'exemple des professionnels confrontés aux auteurs et aux victimes de la maltraitance* ; in *Le mal être au travail*, Presses de la Renaissance.

<sup>9</sup> TENEUL, S, (2001) *Stress et traumatisme dans une grande entreprise de transport : la SNCF*, Revue Francophone du stress et du trauma, (4), pp.227-236.

<sup>10</sup> COMBALBERT, N, RIQUELME-SENGOU C, *Le mal être au travail*, article de VERMEIREN, E, (*naissance d'une cellule d'intervention au sein d'un hôpital universitaire bruxellois* ; pp.328-331), Presses de la Renaissance, 2006,

<sup>11</sup> DESJOURS, C, (2000) *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, nouvelle édition augmentée, Bayard Centurion.

<sup>12</sup> LANTHEAUME, F, HELOU, C, (2008), *La souffrance des enseignants – une sociologie pragmatique du travail enseignant*, Presses Universitaires de France, collection Education et Société, 173 p.

Rémi Boyer/*Accompagner à distance la seconde carrière des enseignants : une action de remotivation/14.12.2008/transmis aux Savoirs Inédits en vue de publication.*

- manipulation mentale et harcèlement moral sous diverses formes (culpabilisation et/ou infantilisation quotidiennes pour des tâches insignifiantes, remontrances verbales, agressivité latente, etc.) dans le but de soumettre l'individu voire de l'amener à demander sa mutation, en lui « pourrissant la vie »,
- désintérêt progressif pour les tâches effectuées, en lien avec l'absence de mutation ou de promotion clairement identifiable,
- intrusion de problèmes personnels, psychoaffectifs, dans le milieu professionnel,
- maladie ou handicap vécus comme un frein au développement de la carrière, ou considéré par la hiérarchie comme une « erreur » professionnelle,
- salaire considéré comme insuffisant par rapport aux missions et responsabilités réalisées,
- manque de reconnaissance, ingratitude vécue au contact des élèves et de leurs parents, qui constituent des pressions psychologiques récurrentes,
- pressions psychologiques exercées par des collègues, à l'occasion de la scolarisation de leur(s) enfant(s) dans l'établissement où ils enseignent, donc dans les classes de leurs collègues,
- judiciarisation des rapports élèves/enseignants et parents/enseignants, les faits divers relatés par la presse contribuant à générer le sentiment qu'enseignant est devenu une profession « à risques »,
- situations professionnelles (sécurité des élèves lors des sorties et voyages scolaires, manipulation de machines par les élèves en lycée professionnel) comportant des risques non négligeables.

Au quotidien, la souffrance est vécue comme une violence perverse, s'attaquant à l'identité de soi, à l'estime de soi, dans le cadre d'une relation à autrui, à soi et aux autres, conduisant l'individu à une déconstruction progressive de sa personnalité et à une perte de ses points d'ancrage, de sa stabilité, de ses repères.

Les investigations que j'ai menées dans ce travail de recherche intègrent la diversité des situations de souffrance qui conduisent les enseignants à la démotivation, facteur de répulsion pour leur métier, en optant pour une mobilité professionnelle majoritairement vécue plus comme une résignation, une contrainte, qu'un véritable choix. Le métier d'enseignant se distingue des autres par la porosité entre l'identité professionnelle et personnelle, source de difficultés. Confronté au silence, à l'isolement, à l'indifférence, l'enseignant en difficulté n'a que lui-même comme ressource pour maintenir sa motivation à enseigner. Lorsque le collectif, donc les collègues d'un même établissement, sont solidaires dans cette relation d'adversité et de confrontation quotidienne avec les élèves, les langues se délient, le stress s'évacue plus aisément, stimulant les enseignants déstabilisés par des situations qu'ils n'avaient pas imaginées en s'engageant dans ce métier. Il est regrettable qu'il n'existe pas, dans chaque établissement scolaire, un psychologue, qui accueillerait à la fois les élèves et les professeurs qui en ont besoin, et accompagnerait, dans la concertation, les équipes pédagogiques et administratives à mieux se comprendre et travailler ensemble.

### **La posture de l'administration**

Le sujet des enseignants qui veulent « quitter la classe<sup>13</sup> » demeure encore tabou à l'Éducation Nationale. Les cellules de ressources humaines, dotées de conseillers-psychologues (Co-Psy), d'assistantes sociales et de personnels administratifs (attachés d'administration, DRH), parfois d'enseignants en mise à disposition,

---

<sup>13</sup> QUINSON, F, (2004), *Quitter la classe : la mobilité professionnelle en cours de carrière des enseignants du premier degré ; épreuve cruciale individuelle et analyseur du groupe professionnel*, Thèse en sciences de l'éducation sous la direction de GLASMAN, D, CCSD/CNRS, 21 juin 2004.

formés au conseil en formation continue, tentent de trouver des réponses adaptées au cas par cas<sup>14</sup>, soit sous forme de dispositifs de congés maladies pour ceux qui ne peuvent plus enseigner (maladie physique ou mentale, dépression nerveuse, accident, handicap), soit en proposant la voie des concours internes de l'Éducation Nationale comme seules perspectives professionnelles à ceux qui ne veulent plus enseigner. La création d'I-Prof, outil de Gestion des Ressources Humaines du Ministère de l'Éducation Nationale (MEN) est venue renforcer ce dispositif, centré essentiellement sur les besoins du MEN en matière de personnels, mais qui n'entrent pas forcément en adéquation avec les attentes des enseignants.

Malgré un accueil empathique et compréhensif, peu de voies d'évolution professionnelle peuvent être réellement proposées, faute de budget suffisant ou de volonté politique : devenir chef d'établissement, voire inspecteur –selon les compétences de la personne- attendre d'avoir le barème suffisant pour obtenir une mutation en lycée, passer un concours administratif interne de l'Éducation Nationale, être reclassé dans une autre discipline, obtenir une reconversion sur un poste de professeur documentaliste, ou comme professeur des écoles si l'on enseigne dans le secondaire. Toutes les pistes professionnelles proposées concernent toujours le milieu de l'enseignement, comme si le reste n'existait pas, comme s'il était dangereux de proposer de « sortir » de l'enseignement. L'enseignant peut demander à rencontrer de temps en temps un conseiller pour faire le point sur sa situation, et solliciter, s'il a plus de 10 ans d'ancienneté, un bilan de compétences auprès de la Direction des Ressources Humaines (DRH) de son rectorat. A partir de 15 ans d'ancienneté seulement, depuis 2006-2007, l'enseignant peut avoir accès à un dispositif dit de « seconde carrière » susceptible de l'accompagner vers des fonctions non enseignantes hors de l'Education Nationale (EN). La montée en puissance des cellules d'aide aux enseignants dans les années 90 a été d'ordre pragmatique et politique, en lien avec le développement progressif des comportements critiques des élèves, des exigences de leurs parents, et de la société toute entière par extension sur la pédagogie des enseignants. Cette profession est devenue un « métier à risques », puisque son « cadre protecteur se fissure de toutes parts depuis une trentaine d'années du fait d'un système moins standardisé et davantage soumis à la critique<sup>15</sup> ». Rares sont les cellules académiques à avoir mis actuellement en place un vrai dispositif d'accompagnement interne et externe à la mobilité : le dispositif de ressources humaines de l'académie de Lyon (ex-ACAPELA : Appui Concerté Aux Personnels de l'Education Lyon Académie) a été l'un des pionniers en la matière.

Actuellement, l'EN apparaît dans le peloton de tête des secteurs où la mobilité professionnelle est la plus forte, mais l'étude de la DEP<sup>16</sup> révèle que c'est surtout une mobilité interne et géographique liée aux mutations. En 2008-2009, la campagne de mutation du ministère, intitulée « accompagner votre mobilité », restreint toujours l'usage de ce terme, pour les enseignants, au fait de changer d'établissement ou de niveau d'enseignement. L'EN est un système où les personnels évoluent dans un circuit fermé, une particularité dans une société où la mobilité externe est pourtant devenue monnaie courante. Favoriser les passerelles vers l'administration pour les enseignants – en substituant aux concours internes une Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) - constituerait une occasion de réconcilier progressivement deux univers qui ont des difficultés à se comprendre et à s'apprécier. En réalisant une seconde carrière définitive dans l'un des

---

<sup>14</sup> SIMEON, V, (2005), *En quoi une structure d'orientation professionnelle pour les professeurs de l'enseignement secondaire de l'Education Nationale peut-elle, au sein de la Direction des Ressources Humaines d'un rectorat d'académie, répondre à la demande d'évolution de carrière ainsi que promouvoir la mobilité ?*, Mémoire de Master en GRH, ESSEC, Management Education

<sup>15</sup> HELOU, H ; LANTHEAUME, F, *Souffrance au travail et constructions identitaires des enseignants*, INRP, 2004

<sup>16</sup> ESQUIEU, N, (2005), *Portrait des enseignants de collèges et lycées*, Note d'information, N°05.07, p.6, Ministère de l'Éducation nationale, DEP.

services d'un rectorat ou d'une inspection académique (IA), les anciens enseignants adopteraient certainement un regard plus compréhensif pour les collègues qu'ils seraient ensuite chargés de gérer.

Pour clore cette présentation de la situation, il m'a paru important de reprendre *stricto sensu* un extrait des termes du texte présenté sur le site Internet [www.education.gouv.fr](http://www.education.gouv.fr) :

*« Exercer le métier de professeur ne signifie pas nécessairement enseigner toute sa vie, encore moins enseigner toute sa vie de la même manière. La liberté que lui laisse l'organisation de son travail permet à l'enseignant qui le désire d'exercer ses compétences au-delà de sa classe et de les élargir par l'animation d'activités périscolaires, la création de matériel pédagogique ou de logiciels éducatifs. (...)*

*La formation continue et la promotion interne permettent aux enseignants qui en ont le souhait et le goût d'évoluer dans l'exercice de leur métier voire de changer d'activités dans l'Éducation Nationale. (...)*

*Le détachement, la mise à disposition ou la disponibilité permettent à certains, pendant quelques années, d'exercer un métier différent de celui qu'ils ont initialement choisi. »*

Actuellement, les possibilités de réaffecter des enseignants à des postes de non-enseignants au sein de l'EN sans passer par la voie des concours ou des détachements constituent des « bricolages internes », entre des décharges, des affectations à mi-temps sur des postes dévolus à des professeurs documentalistes, ou des Congés de Formation Professionnelle (CFP) à mi-temps pour favoriser une éventuelle « mobilité » au sens où l'entend l'institution (cf. supra). Comme le souligne Pierre-Yves DUWOYE<sup>17</sup>, ancien directeur des personnels enseignants devenu le 29 juin 2007 Secrétaire Général des Ministères de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MENESR) : *« le monde de l'enseignement est assez particulier dans la mesure où la distinction entre personnel technique et administratif n'y existe pas comme dans les autres administrations. Et il n'y a pas de lien naturel entre le métier d'enseignant et les autres postes de la Fonction Publique. En clair, rien ne dit qu'un professeur de technologie fera un bon ingénieur ou qu'un professeur de français se moulera sans difficulté dans un emploi de rédacteur. »*

Ainsi, les cellules d'aide et de soutien n'ont pas pour priorité de proposer aux enseignants qui les sollicitent des voies d'évolution professionnelle en dehors de l'EN. Il semble que ce soit là une volonté politique, afin de ne pas encourager un mouvement de désaffectation pour l'enseignement, de peur de manquer de jeunes recrues dans les années à venir. Ce sentiment est de plus en plus présent à l'esprit de 25% des enseignants qui indiquent, d'après l'enquête réalisée par C.HELOU et F.LANTHEAUME (op.cit) sur 466 professeurs de 7 établissements distincts, «qu'ils choisiraient un autre métier s'ils pouvaient recommencer une nouvelle vie professionnelle ».

## **Les paramètres-clés d'un projet de mobilité**

### **Des concepts imbriqués entre eux**

S'engager dans une mobilité professionnelle suppose d'en identifier dès le départ tous les paramètres et les concepts, que j'ai choisis d'appréhender dans le cadre de cette recherche. La mobilité professionnelle d'une personne dépend des compétences qu'elle possède, mais aussi de sa motivation à conduire son projet de changement, ce qui suppose parfois un accompagnement par un professionnel extérieur. La recherche que j'ai menée dans le cadre du Master Professionnel d'Ingénierie et Conseil en Formation a porté sur

---

<sup>17</sup> Propos rapportés par FARGUE, L., sur le site Internet [www.acteurspublics.com](http://www.acteurspublics.com), site de référence sur la Fonction Publique de l'Etat

Rémi Boyer/*Accompagner à distance la seconde carrière des enseignants : une action de remotivation/14.12.2008/transmis aux Savoirs Inédits en vue de publication.*

« l'accompagnement à distance pour les enseignants et ses effets sur leur motivation à évoluer professionnellement ».

Cette problématique m'a amené à soulever trois questions, l'analyse des données collectées permettant d'y répondre :

- Un enseignant en recherche d'accompagnement est-il un enseignant qui s'interroge sur ses perspectives professionnelles ? De ce fait, il éprouverait une insatisfaction plus ou moins prégnante au travail, et se positionnerait dans une « dynamique de transformation identitaire<sup>18</sup> ». Cette interrogation fait appel aux concepts étroitement liés de mobilité professionnelle et de compétence.
- Un enseignant en quête de mobilité est-il un enseignant démotivé, qui éprouve des difficultés professionnelles ? Il est important de connaître ces difficultés éventuelles, qui peuvent engendrer une usure mentale au travail. Pour éclairer ce point, j'ai approfondi le concept de motivation, qui constitue le facteur principal de toute évolution professionnelle.
- Un enseignant en quête d'évolution professionnelle hors de l'enseignement peut-il être accompagné de manière efficace dans son projet de mobilité ? Pour réussir ce projet, il est important que l'enseignant choisisse la forme d'accompagnement qui lui convient. C'est la nature et la qualité de cet accompagnement qui lui feront prendre conscience de la valeur et de la transférabilité de ses compétences, afin qu'il puisse identifier rapidement les formations complémentaires indispensables à la réussite de cette mobilité professionnelle souhaitée.

### **La mobilité, facteur d'adaptabilité**

Selon le thésaurus MOTBIS<sup>19</sup>, l'expression « mobilité professionnelle » renvoie à « déroulement de carrière, échelle de carrière, échelle professionnelle, plan d'évolution de carrière, progression de carrière, perspectives de carrière ».

Choisie ou subie, la mobilité professionnelle met à nouveau les personnes en situation de sélection, de recrutement : elle les place donc en instabilité, en les interrogeant sur leur capacité à faire face au changement et à remobiliser leurs compétences dans de nouveaux environnements<sup>20</sup>. Elle interroge également l'organisation du travail et les pratiques de management et de ressources humaines des entreprises. Aussi, quelles sont les conditions permettant la professionnalisation des salariés en début de vie active comme en cours de vie active ? Comment rendre lisibles les perspectives de développement professionnel, d'évolution, de reconversion au niveau des entreprises, des métiers et des branches professionnelles, voire d'un territoire ? Actuellement, avec l'allongement de la vie active liée à la réforme des retraites, la probabilité de passer toute sa vie professionnelle dans le même emploi et dans une seule et même entreprise devient de plus en plus faible, puisque plus de 40% des salariés, tous secteurs confondus, partiront à la retraite d'ici 2020. La mobilité professionnelle peut-elle être organisée comme un mode de gestion des compétences et des parcours, mais aussi comme un mode de prévention des problèmes de santé, comme les facteurs d'usure professionnelle ?

Selon Laurent G'SELL<sup>21</sup>, les salariés doivent gérer leur propre carrière en la dynamisant par une mobilité interne ou externe :

---

<sup>18</sup> KADDOURI M. (2005), *Professionnalisation et dynamiques identitaires*, in SOREL, M ; WITTORSKI, R, (ouvrage coordonné par), *La professionnalisation en actes et en questions*, Paris, l'Harmattan.

<sup>19</sup> <http://www.motbis.fr/>

<sup>20</sup> AMOSSE, T. (2003) INSEE PREMIERE n°921, op.cit.

<sup>21</sup> G'SELL, L. (2002), *La mobilité professionnelle, un enjeu stratégique et social*, Éditions ERE, p.3.

Rémi Boyer/*Accompagner à distance la seconde carrière des enseignants : une action de remotivation/14.12.2008/transmis aux Savoirs Inédits en vue de publication.*

- la mobilité interne correspond aux salariés qui ont quitté leur établissement sans changer d'employeur,
- la mobilité externe correspond aux salariés qui ont quitté leur employeur et peuvent être soit en emploi, soit au chômage.

La mobilité permet à l'individu d'être moins dépendant des besoins de l'organisation et d'évoluer en fonction de ses aspirations et de ses talents. Pour G'SELL, le métier d'un individu est le résultat des savoir-faire maîtrisés, des talents mis en œuvre et des services rendus par cet individu. Pour entrer dans une démarche de mobilité, tout en conservant leur employabilité, les individus doivent disposer de référentiels, de repères, pour évaluer le champ des possibles au sein de l'entreprise en termes d'opportunités, afin de leur donner des atouts pour réussir.

- Pour BERTON F<sup>22</sup>. (2001), dans un marché professionnel, la qualification du salarié est transférable, ce qui permet une mobilité horizontale entre entreprises utilisant cette même qualification. Cette transférabilité exige une codification et une standardisation de la qualification avec le développement de diplômes professionnels de différents niveaux. Rester sur un marché interne offre un salaire proche de la moyenne de la population, donc peu motivant, et de moins bonnes perspectives d'évolution qu'au travers d'une mobilité externe. Les salariés les plus favorisés sont ceux qui ont réussi une reconversion professionnelle assortie d'une mobilité externe.

Pour Cécile VIGNAL<sup>23</sup> (2006), deux situations coexistent :

- la mobilité externe concerne les salariés peu qualifiés ou en début de carrière, et s'accompagne d'un changement d'employeur,
- la mobilité interne (entre deux établissements d'une même entreprise ou de la Fonction Publique), qui offre des possibilités de carrière et de promotion.

Selon le rapport de l'INSEE<sup>24</sup>, sur les 3 millions de personnes en 2001-2002 qui ont effectué une mobilité professionnelle, la mobilité externe en concerne 55%, la mobilité interne 20%, et 25% sont au chômage. Dans la Fonction Publique, bien que la mobilité externe soit faible, 10% des salariés des trois fonctions publiques changent d'établissement chaque année, 65% d'entre eux par une mobilité interne.

Selon un rapport de la DARES<sup>25</sup>, sur la période 1992-2002, la mobilité professionnelle des enseignants, en provenance ou à destination d'autres métiers est très faible, ce qui correspond à un marché interne, où la sécurité de l'emploi limite la mobilité externe. La mobilité interne, selon l'analyse de Cécile VIGNAL, est celle qui apporte le plus de possibilités de promotions, mais pour une minorité, puisque sur 1 120 000 enseignants en 2002, 30,5% sont dans le Primaire, 57,5% dans le Secondaire, 6% dans le Supérieur et 6% seulement occupent des fonctions de chefs d'établissement ou d'inspecteurs. Ainsi, au cours de leur carrière, la position sociale de la majorité des enseignants demeure stable, la mobilité interne, essentiellement par voie de mutation vers un autre établissement, ne peuvent enrayer les facteurs récurrents de démotivation (salaire peu évolutif, indiscipline et incivilités des élèves, charge de travail) qui touchent les enseignants au-

<sup>22</sup> BERTON, F. (2001), *Carrières salariales et marchés professionnels*, Huitièmes journées de sociologie du travail, Aix-en-Provence, CNAM.

<sup>23</sup> VIGNAL, C. (2006), *Concilier mobilité résidentielle et mobilité professionnelle : cadrage statistique et pistes de réflexion*, Dossier n°2, Horizons stratégiques, Revue du Centre d'Analyses Stratégiques, [http://www.strategie.gouv.fr/revue/article.php3?id\\_article=120](http://www.strategie.gouv.fr/revue/article.php3?id_article=120)

<sup>24</sup> AMOSSE, T. (2003), op.cit.

<sup>25</sup> *Portrait statistique 1982-2002 WO : Enseignants*, Direction de l'Animation et de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES).



delà de 20 ans d'ancienneté<sup>26</sup>. La moyenne d'âge des enseignants est de 43 ans, et la part des plus de 50 ans désormais supérieure à la part des 30-49 ans. 75% des emplois sont dans le Public, 24% dans le Privé et 1% sont indépendants. 64% des enseignants ont un niveau Bac +3 ou plus (85% pour les enseignants de moins de 30 ans), et 53,5% des enseignants suivent des actions de formation continue.

Pour évoluer professionnellement, un enseignant a besoin de bien cerner ses compétences, et celles qui peuvent lui permettre de s'adapter sur d'autres fonctions, que j'appelle les « compétences transférables ».

Depuis Novembre 2006, je mets en œuvre un travail important de recueil de témoignages d'enseignants sur le site du Café Pédagogique, lequel constitue une référence en matière documentaire pour toute la sphère éducative : [www.cafepedagogique.net](http://www.cafepedagogique.net) L'animation de la rubrique « seconde carrière » m'a permis depuis 28 mois de mieux cerner les savoir-faire et savoir-être transférables des professeurs du 1<sup>er</sup> et du 2<sup>nd</sup> degré vers d'autres emplois, puisque les personnes qui acceptent de témoigner sont toutes d'anciens professeurs reconvertis, soit dans l'administration, soit dans le privé, parfois en ayant créé leur entreprise, souvent dans les services d'aide à la personne.

### **La transférabilité des compétences**

Parce que la notion de compétence est complexe, la définition préconisée par l'Agence Française de Normalisation (AFNOR)<sup>27</sup> en 1992 me semble la plus précise : « *La compétence est la mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou un métier* ».

La compétence est une combinaison entre plusieurs ressources. Guy LE BOTERF parle d'« *un mix de savoirs, savoir-faire, savoir-être* »<sup>28</sup>, voire d'un « savoir-combiner ». Les ressources à mobiliser peuvent se décliner en quatre ordres :

- Les *savoirs théoriques*, livresques, qui permettent de comprendre et d'expliquer,
- Les *savoirs procéduraux* qui permettent au savoir théorique d'être investi dans l'action,
- Les *savoirs pratiques et expérientiels* qui sont des savoirs issus de l'action, des leçons tirées de l'expérience pratique,
- Les *savoir-être* qui concernent le comportement social de l'individu.

La compétence se définit aussi dans l'action. N'étant ni liée à un diplôme, ni à un grade, la compétence se vérifie exclusivement sur le terrain. Être compétent, c'est savoir mobiliser au bon moment et de la bonne manière ses diverses capacités. Guy LE BOTERF parle alors de « *savoir-agir* » ou de « *savoir-mobiliser* ».

La compétence est reconnue par autrui : pour exister, elle doit être nommée, validée par l'environnement direct. Elle s'inscrit donc dans un processus identitaire. Pour être compétent, l'individu doit s'autoriser à voir, penser, agir autrement.

La compétence s'élabore acte par acte : quand un individu ne se demande plus comment être compétent, la compétence devient implicite. Elle devient alors mal connue par l'acteur lui-même.

---

<sup>26</sup> ESQUIEU, N. (2004), enquête DEP, op.cit.

<sup>27</sup> AFNOR (1996) Normes Françaises NF X 50-750 de 07/96 – Indice de classement : X 50-750 – Formation professionnelle – Terminologie- 19 pages. Statut : Homologuée

<sup>28</sup> LE BOTERF, G. (1990), Ingénierie et évaluation de la formation, Editions d'organisation.

Richard WITTORSKI<sup>29</sup> propose une typologie intéressante des compétences :

Compétences d'action / Compétences tournées vers l'analyse de l'action :

- *Les compétences d'action* sont tournées vers la réalisation d'une action. Le but est alors de « transformer quelque chose de l'environnement ». Concrètement, il s'agit des compétences techniques, des compétences sociales, des compétences gestuelles,
- *Les compétences tournées vers l'analyse de l'action ou de la situation* qui interviennent pour préparer une action à venir. Lorsque l'on aborde la question de la professionnalisation, ce type de compétences prend une place considérable.

Compétences individuelles / compétences partagées / compétences collectives :

- *Les compétences individuelles* : ce sont les compétences qui sont produites et mobilisées par l'individu seul, en interaction avec l'environnement,
- *Les compétences partagées* : ce sont celles qui sont transmises d'un individu à un autre. Le système de tutorat entre dans cette catégorie,
- *Les compétences collectives* : elles sont le « produit d'une coopération entre des compétences individuelles qui, combinées aux ressources propres à un contexte professionnel, génèrent un savoir agir collectif, spécifique à une équipe de travail. »<sup>30</sup>

Ce qui caractérise les enseignants, c'est la diversité des compétences mises en œuvre en lien avec la diversité des tâches à effectuer, constituant de sérieux atouts. Dans le cadre d'une mobilité professionnelle, il est important de cerner quels savoir-faire, savoir-être et savoir-agir l'enseignant peut transférer pour s'adapter sans difficulté à d'autres fonctions. Le 4 janvier 2007, le cahier des charges de la formation des maîtres en Institut Universitaire de Formation des Maîtres (IUFM), paru au Bulletin Officiel de l'Éducation Nationale (BOEN), définit officiellement pour la première fois les 10 compétences de l'enseignant :

- Agir en fonctionnaire de l'État et de façon éthique et responsable,
- Maîtriser la langue française pour enseigner et communiquer,
- Maîtriser les disciplines et avoir une bonne culture générale,
- Concevoir et mettre en œuvre son enseignement,
- Organiser le travail de la classe,
- Prendre en compte la diversité des élèves,
- Évaluer les élèves,
- Maîtriser les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC),
- Travailler en équipe et coopérer avec les parents et les partenaires de l'école,
- Se former et innover.

---

<sup>29</sup>WITTORSKI, R. (2000), « Savoirs et compétences issus de l'innovation », conférence introductive des journées inter-académiques organisées par le pôle académique de soutien à l'innovation de l'académie Aix-Marseille. Le texte de cette conférence est consultable sur Internet : <http://webasp.ac-aix-marseille.fr/rsi/actes/discours4.htm>

<sup>30</sup>« Lexique du management et de la formation » : <http://www.cedip.equipement.gouv.fr/>

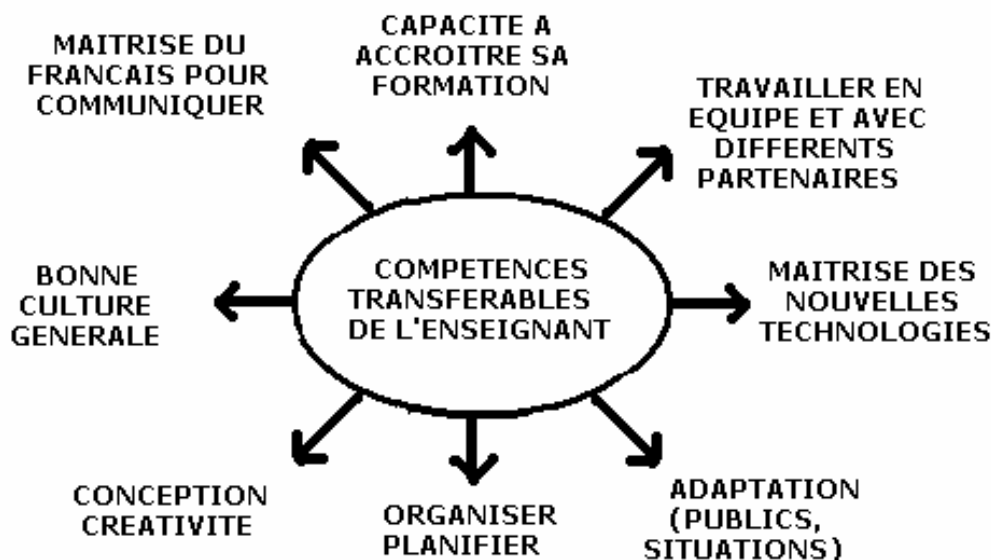
Rémi Boyer/*Accompagner à distance la seconde carrière des enseignants : une action de remotivation/14.12.2008/transmis aux Savoirs Inédits en vue de publication.*

Les compétences transférables des enseignants, que mon travail de recueil de témoignages a permis d'analyser pour l'instant sur [www.cafepedagogique.net](http://www.cafepedagogique.net) se regroupent en trois catégories :

- les savoirs : connaissance du système éducatif, connaissances budgétaires, maîtrise des Technologies d'Information et de Communication appliquées à l'Enseignement (TICE) et de l'audiovisuel, usage d'une ou plusieurs langues étrangères,
- les savoir-faire : conduire un projet, travailler en équipe et la coordonner –voire la manager-, s'impliquer dans le tissu local à travers des partenariats, être apte à valoriser des projets et leurs réalisations, posséder des qualités rédactionnelles et un esprit de synthèse,
- les savoir-être : savoir animer un groupe, être autonome, créatif, réactif, avoir le sens de l'organisation, de la négociation, des relations humaines (qualités d'écoute, sens de la communication), le sens du service public, savoir s'adapter au changement.

J'ai conçu ce schéma pour résumer l'ensemble des compétences transférables communes à tous les enseignants :

Schéma 1 : Les compétences transférables de l'enseignant



De la diversité des compétences détenues et transférables va dépendre l'intensité de la motivation à mener un projet de mobilité. Compétence rime avec assurance et confiance.

### **L'intensité de la motivation**

La motivation est une intention, une raison qui pousse à agir dans une situation précise. Actuellement, le terme « motivant » est synonyme d'incitation, de mobilisation, de stimulation. LEVY-LEBOYER<sup>31</sup> la définit

<sup>31</sup> LEVY-LEBOYER, C. (2001), *La motivation dans l'entreprise. Modèles et stratégies*, Paris, Éditions d'Organisation.  
Rémi Boyer/*Accompagner à distance la seconde carrière des enseignants : une action de remotivation*/14.12.2008/transmis aux Savoirs Inédits en vue de publication.

ainsi : « la motivation est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix. Faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire ». La motivation est une attitude difficile à observer, et elle est supposée pouvoir se développer dans chaque individu. La motivation au travail se définit comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus. En cela, la théorie de la motivation rejoint celle de la personnalité, de la décision, de l'action, de la socialisation et de l'identité. La motivation est donc inséparable de l'estime de soi.

La motivation a donné lieu à de nombreuses théories, notamment :

La théorie des besoins :

- MASLOW<sup>32</sup> (1943) propose le premier modèle théorique sous forme d'une hiérarchie des besoins : besoins physiologiques (1), besoins de sécurité (2), besoins d'amour, de rapports sociaux (3), besoins d'estime, de reconnaissance (4), besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (5). La motivation se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à satisfaire un type de besoin, avant de passer à une nouvelle classe de besoin,
- pour HERZBERG<sup>33</sup> (1971), la motivation provient de la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins. Il propose une liste de facteurs de motivation : les accomplissements (travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objectif du travail), la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement.

Pour motiver un employé dans son travail, les éléments de cette liste doivent faire partie intégrante de l'emploi.

La théorie de la motivation intrinsèque :

Deux théories caractérisent ce courant : la théorie de l'évaluation cognitive et la théorie des caractéristiques de l'emploi.

- la théorie de l'évaluation cognitive est due aux travaux de DECI<sup>34</sup> (1971) et RYAN<sup>35</sup> (1985). Ils développent l'hypothèse que la motivation intrinsèque serait suscitée par les besoins que chaque individu développe plus ou moins, ceux de se sentir compétent et autodéterminé. En effet, chaque individu cherche à satisfaire des besoins de compétence à des degrés divers, pour interagir avec son environnement relationnel ou professionnel de manière efficace. Lorsque le contexte de travail apporte à l'individu un retour positif sur ses réalisations, performances, il renforce son sentiment de compétence personnelle et donc sa motivation intrinsèque (VALLERAND<sup>36</sup>, 1993),
- La théorie des caractéristiques de l'emploi est due à HACKHAM<sup>37</sup> et OLDHAM (1975). Ils ont identifié cinq caractéristiques qui influencent le potentiel de motivation détenu par un emploi : la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et le *feed-back*. Le potentiel de motivation lié à un emploi peut générer une motivation interne élevée si trois types de besoins de

---

<sup>32</sup> MASLOW, A. (1943), *a theory of human motivation*, The Psychological Review, vol.50, n°4, pp.370-396.

<sup>33</sup> HERZBERG, F. (1971), *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, EME.

<sup>34</sup> DECI, E.L. (1971), *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation*, Journal of personality and social Psychology, vol.18, <http://www.apa.org/journals/psp/> pp.105-115.

<sup>35</sup> DECI, E.L. et RYAN, R.M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*, New-York, Plenum Press, in ROUSSEL Patrice (2000), op.cit.

<sup>36</sup> VALLERAND, R.J (1993), *La motivation intrinsèque et extrinsèque en contexte naturel : implications pour les secteurs de l'éducation, du travail, des relations interpersonnelles et des loisirs*, in VALLERAND, R.J. et THILL, E.E, *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Éditions Études Vivantes-Vigot, pp.533-581.

<sup>37</sup> HACKHAM, J.R. et OLDHAM, G.R. (1975), *Development of the Job Diagnostic Survey*, Journal of Applied Psychology, <http://www.apa.org/journals/psp/> vol.60, pp.159-170.

développement personnel sont satisfaits : l'individu doit se sentir responsable de son travail, donc autonome, il doit ressentir que son travail a un sens, et doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise.

La théorie du choix cognitif :

Elle tente de répondre à la question « comment les gens sont-ils motivés pour travailler ? » et se compose de deux approches :

\* L'approche cognitive-interactionnelle : la théorie de l'*achievement motivation* d'ATKINSON<sup>38</sup> (1957) est la contribution majeure à cette approche. Le mobile à l'accomplissement incite l'individu à chercher le succès et à éviter l'échec. Ce modèle suggère que la motivation au travail exige trois conditions :

- être motivé pour réaliser les tâches avec succès (mobile d'accomplissement),
- percevoir une probabilité de réussir (expectation),
- valoriser le succès (valeur incitatrice du succès).

\* L'approche des dynamiques de l'action :

DECI et RYAN<sup>39</sup> (1991) ont prolongé leurs travaux sur la théorie du choix cognitif, en optant pour une vision protéiforme de la motivation en distinguant trois états :

- la motivation intrinsèque : individus motivés par des besoins de compétence et d'autodétermination,
- la motivation extrinsèque : individus dont le comportement est guidé par des mobiles de nature instrumentale (tournés vers le bien être matériel),
- l'amotivation : individus qui effectuent un travail de façon mécanique, aliénant.

Tous ces modèles orientent l'analyse de la motivation au travail vers une « volonté de bien faire », avec la volition (besoin d'agir), en amont, et la performance (résultante du processus motivationnel) en aval<sup>40</sup>. Il en résulte que :

- le climat de travail est un déterminant essentiel de la motivation : relation employés/encadrement, type de management exercé, ampleur de la charge de travail : ces facteurs influencent la motivation et dépendent des politiques des ressources humaines,
- la configuration des emplois est le deuxième déterminant essentiel : les emplois qui laissent une autonomie de décision, des possibilités de choisir, d'exercer ses compétences, de les développer, qui offrent des possibilités de *feed-back* sur les compétences, détiendraient les plus forts potentiels de motivation.

Dans l'enseignement, pour motiver ses élèves, l'enseignant doit être lui-même motivé. Le modèle qui s'adapte le mieux aux enseignants est celui de la pyramide des besoins de MASLOW, qui mobilisent ou atténuent sa motivation, comme le démontre Catherine LE CAM-VERDIER<sup>41</sup>.

Les besoins inférieurs de l'enseignant sont rapidement satisfaits dès l'obtention de son concours :

---

<sup>38</sup> ATKINSON, J.W. (1957), *Motivational determinants of risk-taking behaviour*, Psychological Review, <http://www.apa.org/journals/rev/> vol.64, n°6, pp.359-372.

<sup>39</sup> DECI, E.L. et RYAN, R.M (1991), *a motivational approach to self: integration in personality*, in Perspectives on Motivation: Nebraska symposium on motivation 1990, <https://unp.un.org/> vol.38, Lincoln, University of Nebraska Press, pp.237-284.

<sup>40</sup> ROUSSEL, P. (2000), op.cit.

<sup>41</sup> LE CAM-VERDIER, C. (2003), *Souffrances ou besoins insatisfaits ?*, in Cahiers Pédagogiques, n°412, pp.20-21.

Rémi Boyer/*Accompagner à distance la seconde carrière des enseignants : une action de remotivation/14.12.2008/transmis aux Savoirs Inédits en vue de publication.*

- besoins physiologiques (faim, soif, respiration),
- besoins de sécurité (maintien de l'acquis, sérénité pour l'avenir), à travers la sécurité de l'emploi, liée à la réussite d'un concours difficile.

D'autres besoins sont hiérarchisés :

Les besoins d'ordre social :

- besoins d'appartenance et de relations : L'enseignant doit se sentir intégré dans l'équipe pédagogique et administrative de son établissement et y entretenir des relations satisfaisantes. Cet équilibre peut être affecté par une réforme, qui crée des tensions au sein de l'équipe quant aux modalités de son application, ou par des déclarations médiatiques sur l'absentéisme des enseignants, qui engendrent un sentiment de dévalorisation,
- besoins d'être reconnu : Le besoin de recherche de l'estime des autres participe fortement à la motivation des enseignants. Le professeur a besoin d'éprouver de la reconnaissance pour son travail et la diversité des tâches qu'il accomplit : reconnaissance de son chef d'établissement, de son inspecteur qui l'évalue ; reconnaissance de ses collègues avec lesquels il entretient des relations de travail plus ou moins étroites ; reconnaissance des élèves et de leurs parents, en fonction de la qualité de son investissement. Ce besoin de gratitude, qui permet de donner un sens au travail réalisé et aux résultats obtenus, renforce le sentiment de compétence de l'enseignant, ce qui correspond bien à la motivation intrinsèque évoquée dans les travaux de DECI E.L, RYAN R.M et VALLERAND R.J.

Les besoins personnels :

- les besoins d'estime de soi : L'enseignant motivé l'est grâce à sa passion pour sa discipline, la qualité de la relation avec ses élèves, la recherche de la meilleure technique pédagogique pour enseigner une notion difficile. L'estime de soi peut être affectée par une modification des programmes, ou des difficultés de discipline en classe,
- besoin d'accomplissement : Il permet à l'enseignant de se construire et de se réaliser, ce qui correspond bien également à l'analyse effectuée par ATKINSON dans sa théorie de l'*achievement motivation*. Cependant, cet accomplissement dépend d'une multitude de facteurs, synonymes aussi de démotivation, voire de souffrance, lorsque l'un d'eux est en perte de vitesse. C'est ce que cerne Christophe DESJOURS<sup>42</sup> (« travailler, c'est faire l'expérience de la résistance du réel et c'est agaçant, ça énerve, on en rêve, on n'en dort plus la nuit... ») dans le cadre des peurs qui résultent de la destructuration des relations psychoaffectives avec les collègues de travail, avec les élèves dont on a la responsabilité, mais aussi des éléments qui engendrent un mécanisme de décompensation : la fatigue au travail, le système frustration-agressivité réactionnelle et l'organisation du travail, lorsque celle-ci s'oppose aux besoins de la vie mentale de l'individu.

Ainsi, ce qui affecte la motivation et nuit à la performance de l'enseignant, à l'estime de soi, à l'identité professionnelle, et génère des souffrances plus ou moins vives selon les individus, est un ensemble de facteurs complémentaires qui peuvent s'additionner au fil de la carrière :

- l'incapacité à dominer les savoirs et savoir-faire de sa discipline,
- les mésententes entre collègues,

---

<sup>42</sup> DESJOURS, C. (1993) *Le travail, usure mentale*, Éditions Bayard, et du même auteur (1998), *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Éditions du Seuil.

- l'indiscipline des élèves et leur ingratitude,
- les incivilités éventuelles constatées dans ou à proximité de l'établissement,
- la pression psychologique exercée par les parents et les associations de parents d'élèves,
- la pression psychologique exercée par la hiérarchie (exigences du chef d'établissement, préconisations de l'inspecteur, relations avec son bureau de gestion disciplinaire au rectorat pour le professeur remplaçant, etc.),
- la lassitude des programmes et de la correction de copies,
- Le manque de promotions permettant de diversifier véritablement ses tâches,
- Le type d'établissement d'enseignement (zone urbaine sensible, collège rural),
- Le temps de transport du domicile à l'établissement d'enseignement,
- Les difficultés de santé liées à l'exercice du métier (les affections bénignes des élèves qui contaminent toute la communauté scolaire, comme les gastroentérites, les gripes ; les problèmes d'extinction de voix récurrentes chez certains enseignants),
- Le sentiment de lassitude d'enseigner chaque année le même programme au même niveau (dans certaines disciplines, le « changement de programme » ne modifie pas grand-chose sur le fond, comme en histoire-géographie),
- Le besoin de faire « autre chose » sans savoir le mettre en mots,
- Le sentiment d'être « dans une impasse » en raison de son âge ou de son ancienneté, et ce d'autant plus qu'à partir de 50-55 ans, l'enseignant a déjà atteint le sommet de son échelle indiciaire.

Tous ces facteurs ont un point commun : ce sont des signes d'usure professionnelle, contribuant à la démotivation, qui peuvent bien entendu interagir, découler ou engendrer d'éventuels problèmes personnels.

Le mal-être de l'enseignant est souvent mal cerné par l'administration qui le gère, pour plusieurs raisons structurelles :

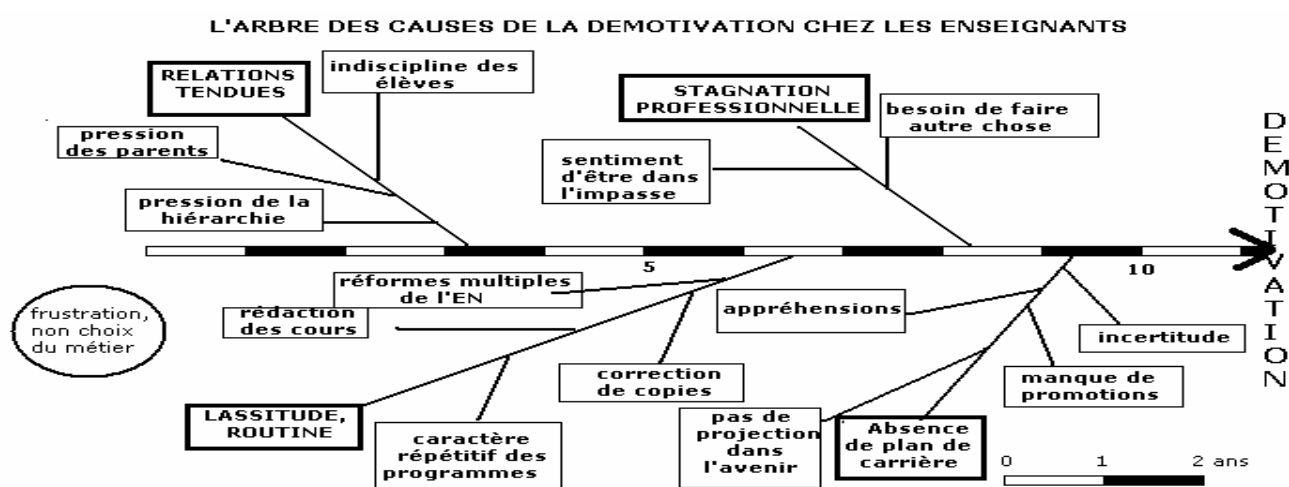
- les agents administratifs n'assistent jamais au cours d'un enseignant à titre d'observateurs, même si certains ont eu leur période « d'immersion » comme secrétaire ou attaché dans un établissement scolaire : leur impression de l'enseignant est celle d'une personne moins présente qu'eux dans l'établissement, du fait d'un emploi du temps offrant des plages de liberté plus importantes que les leurs,
- l'enseignant est d'abord considéré en fonction de la nature de l'établissement où il enseigne : si cet établissement ne présente pas de difficultés particulières : classement ZEP, Zone Urbaine Sensible (ZUS), Réseau Ambition Réussite (RAR), il lui sera plus difficile d'être bien écouté et compris,
- l'enseignant traîne avec lui l'image d'une personne « toujours en vacances », du fait de ses 16 semaines de congés scolaires et de la flexibilité annuelle de son emploi du temps, alors que ce temps « libre » constitue l'un des nombreux trompe-l'œil du métier. Comme le système éducatif a rarement prévu, lors de la construction des écoles, collèges et lycées, de créer des espaces de travail permettant à l'enseignant d'y préparer ses cours et d'y corriger des copies dans le calme, l'enseignant voit constamment ses diverses tâches pénétrer dans sa vie personnelle, le soir, le week-end, et lors de quelques périodes de congés scolaires.

Les réformes récurrentes de l'EN, chaque fois qu'un nouveau ministre est nommé, contribuent à cette démotivation, puisqu'une nouvelle réforme engendre souvent la disparition de dispositifs expérimentaux auxquels il avait fallu faire l'effort de se former, et qui réussissaient ici et là en fonction de la motivation et de l'investissement pédagogiques des équipes. Le métier d'enseignant est ainsi jalonné d'incompréhensions,

d'impuissance face aux décisions venues « d'en-haut ». Curieusement, dès le début de sa carrière, l'enseignant est invité par l'un des syndicats officiels à s'affilier pour agir dans la contestation, la revendication, obtenir « toujours plus » d'un gigantesque ministère dont la réactivité est inversement proportionnelle à la taille de ses effectifs. Dès le départ d'une carrière que l'enseignant imaginait captivante, le système tout entier lui renvoie une image négative de son fonctionnement, tandis que les appels à la grève récurrents des syndicats – soucieux, et c'est légitime, de préserver les avantages acquis par la profession et de protéger les fonctionnaires contre toute atteinte de leur statut - ternissent son image auprès du monde du travail extérieur, handicapant sa mobilité externe future : lorsqu'un enseignant tente d'aller travailler dans le privé, les mots « grève », « vacances », « inadaptable », lui collent à la peau.

Cette analyse m'a conduit à créer un second schéma.

Schéma 2 : l'arbre des causes de la démotivation chez les enseignants :



Quand la démotivation survient, un accompagnement est nécessaire. Cependant, même motivé, l'enseignant compétent peut manquer de confiance en lui dès lors qu'il interprète sa mobilité comme une fuite, un « saut vers l'inconnu », générant des peurs et des incertitudes qui handicapent, dès le départ, son projet de changement.

### L'importance d'être accompagné

L'accompagnement désigne un ensemble de moyens d'assistance pédagogique : accueil, organisation, gestion de l'alternance, formation, socialisation. Conduire, escorter, assister, protéger, suivre, convoyer, constituent des synonymes permettant de mieux cerner la dimension protéiforme de cette notion.

Pour qu'il y ait accompagnement, il faut une demande, une attente, un besoin, qui est lié à une souffrance, une incertitude, une hésitation, un problème vécu par un individu, comme l'expriment ces exemples :

- demande de nouvelles responsabilités/de promotion professionnelle,
- demande de bilan de carrière/de bilan de compétences,
- demande d'attitude compréhensive, d'attention,
- demande d'empathie, d'écoute attentive à soi,
- demande d'aide, d'assistance, en raison d'un mal être plus ou moins profond.



La notion d'accompagnement monte en puissance dans le domaine sociétal et dans l'ingénierie de formation depuis les années 1990, envahissant peu à peu la majorité des secteurs professionnels, privés comme publics (le développement des cellules d'aide et d'assistance aux enseignants dans les rectorats des académies est lié à ce mouvement). Dans sa construction identitaire et dans son affirmation de soi, l'individu a besoin, à un moment ou à un autre de sa vie, d'être informé, écouté, assisté, aidé, soutenu, dirigé, conduit, guidé, en un mot : accompagné. Cet accompagnement s'inscrit dans un contexte d'amélioration de l'individu face à son travail, mais aussi face à sa construction identitaire et professionnelle, dans un processus de formation. Accompagner recouvre une variété de situations, d'attitudes imbriquées, dont l'objectif majeur est d'accéder à la demande d'un individu, en l'amenant là où il souhaite aller.

Dans l'accompagnement, autrui est considéré comme une personne à part entière, sujet actif de son parcours et de son vécu personnel et professionnel. L'accompagnement constitue donc une relation qui engage l'individu tout entier et son accompagnant dans un travail d'instauration ou de restauration identitaire, avec la construction d'une personne intégrée à son environnement. La personne est considérée dans son unicité : physique, psychique, sociale, individuelle, et reliée à ses besoins, ses motivations, son désir, son histoire, son contexte, son « milieu social » (de naissance comme de l'acquis par sa formation), son environnement, son « réseau » (familial, amical, professionnel).

Dans l'accompagnement s'insèrent trois concepts-clés : socialisation-autonomisation-individualisation<sup>43</sup>. Cette triade est au fondement des modes traditionnels et désigne un processus lié à l'idée de régulation, d'interaction, de transition, de transformation de l'individu<sup>44</sup>. Ces trois concepts ont une répercussion sur la pratique de l'accompagnement, sur la posture de l'accompagnant, sur la méthodologie et les outils employés.

Pour accompagner un individu, il est nécessaire qu'il soit prêt à communiquer, à exprimer ses attentes, son besoin. La demande d'accompagnement est donc liée intimement, dès le départ, à une difficulté ponctuelle, plus ou moins profonde, qui fragilise l'individu ou le place en position d'attente, d'expectative, l'empêchant provisoirement d'avancer dans son parcours personnel et/ou professionnel. L'accompagnement consiste à instaurer un espace de socialisation, et l'institutionnalisation de la relation, sous forme d'un contrat, est la condition de cette interaction socialisante<sup>45</sup>.

Dans la relation d'accompagnement, l'autre est considéré comme acteur et auteur de son projet, puisque la demande émane de lui. L'accompagnant doit donc développer des capacités d'écoute non directive ou semi-directive, en se plaçant comme facilitateur plus que comme expert. Cette posture professionnelle suppose que les conditions de l'accompagnement de l'individu soient réunies : mise en confiance, écoute empathique centrée sur la personne (ROGERS ; 1968)<sup>46</sup>, afin que l'individu accompagné demeure acteur de ses actions et de ses décisions. Ainsi, la réflexivité est une donnée majeure de la relation d'accompagnement, révélatrice d'une adaptation improvisée de l'accompagnant qui doit mobiliser tous ses savoirs et savoir-faire pour établir très rapidement, dès l'arrivée de la demande, une relation de confiance, en s'investissant personnellement, tout en adoptant une attitude de désinvestissement de soi-même, de son propre vécu. Le processus d'accompagnement ne peut donc être « standard », il s'invente chemin faisant, puisque chaque individu est unique. Le facilitateur, véritable relais dans la construction identitaire de l'individu, doit

---

<sup>43</sup> LACAILLE, S. et PAUL, M. (2006), *Cours conseil aux personnes*, Unité 4 Conseil et formation, Master 2 Professionnel Ingénierie et Conseil en Formation, Centre de Formation Continue de Rouen.

<sup>44</sup> JULLIEN, F. (1995), *Le Détour et l'Accès*, Paris, Éditions Grasset.

<sup>45</sup> VION, R. (1992) *La communication verbale. Analyse des interactions*, Hachette.

<sup>46</sup> ROGERS, C. (1968), *Le développement de la personne*, Éditions Dunod.

s'adapter très rapidement au « fonctionnement » de l'individu en attente, en s'adaptant à son rythme, à ses potentialités, à sa personnalité, à la nature de sa demande, à sa dimension psychoaffective.

La relation d'aide peut se heurter à la timidité voire au mutisme de la personne en présentiel, dans une relation de face à face ou de distanciation (le « divan » du psychanalyste), en lien avec une crainte de croiser « le regard » d'autrui, de « se livrer ». Il n'en est plus de même dans une relation informelle à distance, comme le permet maintenant Internet.

La relation humaine à distance, dans le cadre virtuel d'une plateforme web, associée à un forum, à des messageries électroniques, en dehors de tout processus de formation, nécessite des méthodes et outils privilégiés, de nature à favoriser la prise en charge rapide de l'individu par lui-même, en travaillant très rapidement en concertation sur l'estime de soi, la relation à soi, la quête de soi, ses motivations personnelle et professionnelle. Cela suppose des compétences pratico-pratiques de la part du conseiller accompagnant, qu'il soit professionnel ou bénévole, fondées à la fois sur un processus de réflexion sur lui-même de long terme, une excellente connaissance de soi, une estime de soi, pour s'oublier dans la relation.

L'accompagnant doit à la fois adopter une attitude de retrait mesuré tout en pratiquant un interventionnisme bien dosé afin de permettre à la personne d'avancer dans sa démarche. Ce type de relation sollicite donc des apprentissages spécifiques en matière d'énonciation, de reformulation de la demande, de réflexivité, de distanciation, de jugement critique, de mise en forme et en sens. Cette relation relève de l'ingénierie sociale<sup>47</sup> mais aussi de l'ingénierie de formation, puisque l'accompagné est amené à participer à la professionnalisation de l'individu dans sa construction identitaire, et à conseiller le demandeur en matière de formation, pour lui permettre d'atteindre son objectif.

Accompagner renvoie à l'idée de trois registres : escorter, guider, conduire :

- Escorter amène à la notion d'aide, d'assistance, de protection, de soin,
- Guider se rapporte à la dimension de conseil, d'orientation,
- Conduire désigne des fonctions éducatives comme instruire, enseigner, élever, éduquer, former, initier, diriger.

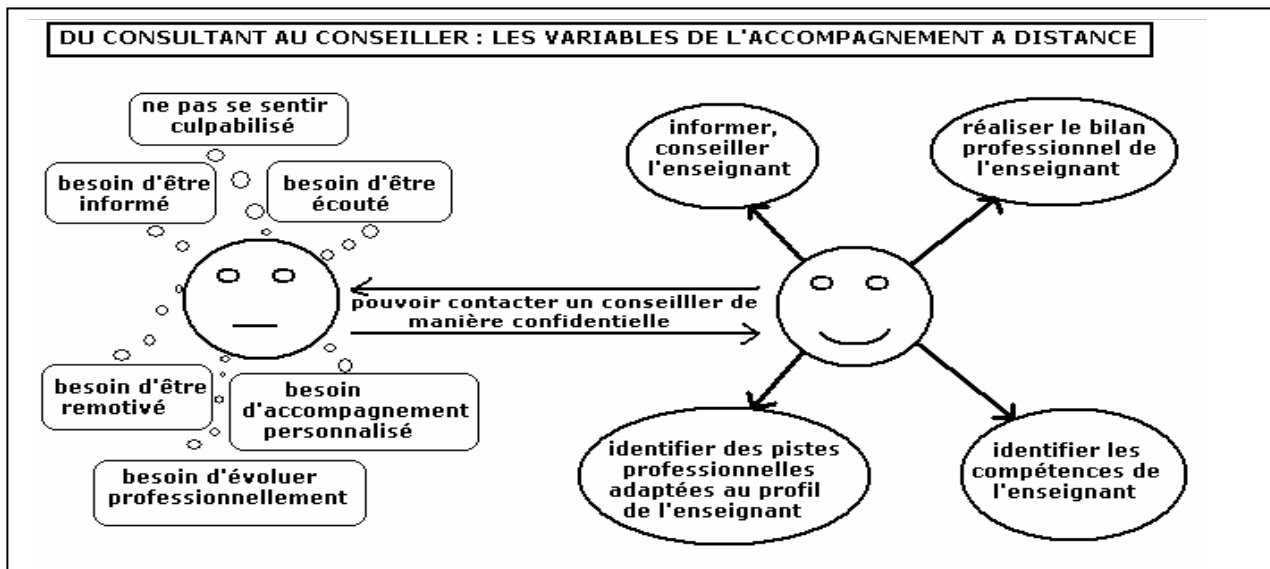
L'accompagnant est à la fois un lien, un passage et un passeur, un facilitateur, en adoptant une posture d'accueil, d'information, d'écoute, en s'effaçant au profit d'autrui pour favoriser la « prise » de la relation, en cheminant « à côté » de la personne pour lui laisser toujours le sentiment de demeurer maître de son chemin, de ses choix, de ses décisions. L'accompagnant doit savoir rester présent, en relançant régulièrement l'accompagné pour le (re)motiver dans sa démarche.

L'accompagnement à distance entre enseignants peut être assimilé à une forme de compagnonnage qui n'existe pas toujours en présentiel. En effet, dans un établissement scolaire « sans problèmes », un enseignant en difficulté face à ses élèves ou en perte d'intérêt pour son métier est souvent un enseignant isolé, considéré par sa hiérarchie comme un « enseignant à problèmes », puisqu'il ne sait pas « tenir ses classes ». Beaucoup d'enseignants refusent d'évoquer à leurs collègues leurs difficultés, de crainte que l'écoute empathique ne soit pas collective. La posture du conseiller est donc d'établir un compagnonnage, de partager son savoir-faire, en établissant une forme de *mentoring*, pour guider, conseiller, permettre à l'individu d'accéder à l'autonomie. Le besoin d'accompagnement que peuvent rechercher les enseignants dans le cadre de leur évolution professionnelle peut être résumé par ce schéma :

Schéma 3 : du consultant au conseiller, les variables de l'accompagnement à distance

---

<sup>47</sup> PAYETTE, A ; CHAMPAGNE, C ; (2000). *Le groupe de co-développement professionnel*, Presses Universitaires du Québec.



## Partie 2 - L'analyse des données d'un dispositif associatif de seconde carrière

Ma recherche de Master a porté sur les effets qu'un accompagnement à distance peut produire sur la motivation d'enseignants qui aspirent à évoluer professionnellement. Ce travail d'investigation était impossible à mener au sein de l'EN : la mobilité externe y demeure taboue, et aucun dispositif à distance dédié à ce type de problématique n'existe.

Alors que j'avais collecté depuis 1999 sur le web toute la documentation accessible sur le thème de la mobilité des fonctionnaires, et prospecté les sites de la majorité des structures où travaillent en détachement et en mise à disposition d'ex-enseignants de manière temporaire ou définitive, j'ai mené en toute liberté, de décembre 2005 à juillet 2006, une expérimentation de ma méthode d'accompagnement à distance à la mobilité en créant un blog de contact : <http://oparadis.skynetblogs.be> qui demeure un témoin virtuel des origines d'AIDOPROFS.

L'expérience s'est révélée positive, répondant à un réel besoin, à des attentes insatisfaites. Aussi, le 18 juillet 2006, j'ai poursuivi mon travail en créant une association Loi 1901 à but non lucratif : AIDOPROFS. La conception du nom, évident aujourd'hui, a été le fruit d'une longue réflexion. Dès l'origine, j'ai souhaité que l'association puisse s'adresser à tout enseignant, du Public ou du Privé, quel que soit son grade, son statut, son niveau d'enseignement, son lieu d'exercice, en France et dans tout pays francophone, et qui désire :

- faire le point sur sa carrière et ses compétences transférables en effectuant un pré-bilan de carrière à distance, outil de ma conception en amont de ce dispositif,
- connaître les différentes possibilités d'évolution professionnelle qui lui sont accessibles (mobilité interne et/ou externe),
- s'engager dans une démarche de mobilité professionnelle de seconde carrière vers un poste de non-enseignant en étant accompagné par un ancien enseignant ou un professionnel en accompagnement de carrière.

Le corpus étudié dans le cadre de ma recherche de Master a concerné 61 enseignants, dont les pré-bilans de carrière ont été analysés à distance, tandis que 18 enseignants ont été interviewés.

Au niveau des pré-bilans, l'analyse a porté successivement sur :

- les caractéristiques descriptives des enseignants qui cherchent à évoluer professionnellement,

Rémi Boyer/*Accompagner à distance la seconde carrière des enseignants : une action de remotivation*/14.12.2008/transmis aux Savoirs Inédits en vue de publication.

- les facteurs de démotivation qui les ont conduits à cette éventualité,
- les peurs qui les freinent dans la réalisation de ce projet,
- les perspectives professionnelles envisagées,
- les compétences détenues, susceptibles d'être transférées dans d'autres fonctions.

Au niveau des entretiens, l'analyse a distingué :

- les enseignants qui souhaitent évoluer professionnellement (6 personnes),
- les enseignants qui ont évolué temporairement sur des fonctions non enseignantes, mais sans quitter leur statut d'enseignant (8 personnes),
- les enseignants qui ont démissionné, soit par choix, soit par obligation, afin d'exercer une toute autre activité (4 personnes).

## **L'intérêt d'une démarche à distance**

### **Compétence et motivation**

L'enseignant qui se connecte au site [www.aideauxprofs.org](http://www.aideauxprofs.org) sait utiliser les TICE :

- il possède un ordinateur ou y a accès fréquemment,
- il dispose d'une connexion à Internet ou peut y avoir accès,
- il maîtrise la recherche d'informations sur la Toile à l'aide des principaux moteurs de recherche,
- il sait se servir d'une messagerie électronique et d'un forum pour correspondre avec les bénévoles de l'association, qui ne peuvent être contactés autrement.

Dès la création de son compte sur la plateforme, le professeur est invité à indiquer la motivation qui le conduit à contacter le dispositif. La longueur du texte et la densité des informations apportées constituent déjà des indicateurs de la motivation de la personne. Un professeur dont le projet est bien mûri sait l'exposer de manière synthétique, tandis que celui qui vient juste de se poser la question en parcourant le site s'en tient à une vague et courte demande : « besoins d'informations sur la seconde carrière », « envie de faire autre chose », « vous êtes mon dernier recours », etc.

A l'appui de cette expérience originale, réalisée en amont de cette formation de Master d'Ingénierie et de Conseil en Formation (ICF) et entretenue tout au long de cette année 2006-2007, j'ai défini la posture que doit adopter le conseiller dans le cadre d'une relation à distance pour analyser la nature de la demande, en particulier les raisons réelles pour lesquelles la personne contacte l'association et les motivations qui l'amènent à souhaiter changer d'orientation professionnelle.

Si la demande formulée à l'origine est trop vague, l'enseignant est invité à la reformuler. S'il ne le fait pas, le contact avec l'un des bénévoles de l'association n'aura pas lieu. Si la demande formulée est suffisamment explicite, le conseiller propose à l'enseignant un pré-bilan de carrière pour l'aider à identifier et à valoriser les compétences qu'il a pu développer tout au long de sa carrière. C'est en étant conscient des compétences que l'on maîtrise que la motivation peut se déclencher pour réaliser une mobilité différente d'une mutation.

### **Une facilité de contact**

La difficulté de la relation à distance par mail est d'entrer rapidement dans la sphère personnelle de la personne, c'est-à-dire d'établir une relation de confiance qui l'amène à se libérer de ses *a priori*, pour s'exprimer librement. Le caractère non institutionnel du cadre associatif d'AIDOPROFS facilite cette

Rémi Boyer/*Accompagner à distance la seconde carrière des enseignants : une action de remotivation/14.12.2008/transmis aux Savoirs Inédits en vue de publication.*

démarche dans la grande majorité des cas, l'enseignant indiquant souvent qu'il contacte l'association parce que sa rencontre avec l'un des membres d'une cellule d'aide aux enseignants de son rectorat de rattachement s'est avérée peu concluante, ou parce-qu'il recherche l'avis d'une personne compétente qu'il ne connaît pas et qui adoptera un regard neutre, sans jugement, hors de tout contexte hiérarchique, sur sa situation. L'enseignant craint en effet la réaction de son administration sur son éventuel projet de mobilité, ce qui ne l'encourage pas à lui faire confiance. L'enseignant a souvent le sentiment d'une infantilisation par le système qui le gère.

La dimension dialogique naît par la présence de l'un à l'autre, par la constitution, l'édification d'un espace commun entre l'un et l'autre. Dans le cas d'AIDOPROFS, le fait pour l'accompagné de s'adresser à un conseiller-bénévole qui est enseignant ou a vécu l'enseignement comme acteur, tant en école, en collège ou en lycée, est extrêmement important, car il instaure très rapidement une confiance dans la relation, du fait d'une attention pour autrui propre au métier de tout enseignant. Alors que l'enseignant demandeur travaille pour ses élèves en permanence dans le cadre de sa pédagogie<sup>48</sup>, il a besoin d'accompagnement pour travailler sur lui-même : c'est donc de reconnaissance et de compréhension immédiate dont il a besoin, et non d'un discours destiné à le faire renoncer à son objectif éventuel de quitter l'enseignement.

### **Atouts et aléas d'un contact par écrit à distance**

Cette démarche de mise en confiance est essentielle : en consacrant son temps au consultant, en accueillant directement sa demande sans chercher à connaître son établissement de rattachement ni ses relations avec sa hiérarchie, le conseiller crée rapidement les conditions d'une relation personnalisée réussie. L'analyse du premier contact de chacun requière 2 à 5 mn de travail au maximum par consultant, tandis que l'analyse du pré-bilan exige 30 à 60 minutes d'analyse par personne. La motivation à bénéficier d'une écoute confidentielle écarte la majorité des appréhensions du consultant, 15% seulement ne donnant pas suite au questionnaire gratuit qui leur était adressé. Depuis que l'association facture de manière modique ce pré-bilan pour subvenir à ses frais de fonctionnement, 70% des demandeurs ne donnent pas suite. Cela peut être un indice de refus d'un contact exclusivement par écrit à distance, sans possibilité de joindre un conseiller par téléphone, puisque enseigner, c'est être d'abord en contact physique et oral avec les autres.

Une fois le contact établi et le pré-bilan de carrière réalisé, la relation d'accompagnement, tant que l'adhésion à l'association n'a pas eu lieu, se produit par mail, et présente de nombreux avantages :

- rapidité de la communication,
- adaptation du conseiller à la réactivité de l'accompagné,
- flexibilité en matière de contenu : l'individu choisit délibérément d'écrire des messages courts ou longs, et d'employer le vocabulaire qui lui sied,
- facilité d'accès : tout individu, dès lors qu'il dispose d'un accès à Internet, peut accéder à sa messagerie en tout point du globe, à toute heure,
- possibilité d'éviter le regard d'autrui sur soi-même, regard perçu comme déstructurant voire déstabilisant par certains individus, comme intrusif, inquisiteur, fragilisant, et facteur de rupture de la communication (la relation d'accompagnement à distance peut néanmoins laisser le choix à la personne d'utiliser ou non un système de webcam ou de visioconférence),

---

<sup>48</sup> DUBET, F. (2002) *Le déclin de l'institution*, Editions du Seuil.

- possibilité de se confier en oubliant « qui » est l'autre ou ce qu'il représente, dès lors que la relation se déroule dans un cadre non hiérarchique, non institutionnel, avec la garantie d'une relation personnalisée, et confidentielle,
- possibilité et capacité à tout instant pour le consultant de rompre le lien établi avec le dispositif, puisqu'une adresse de courriel peut être créée puis supprimée aisément (sur Yahoo, La Poste, Hotmail, Voila, etc.). L'accompagné, libre à tout moment de poursuivre ou non la relation sans que cela rejaillisse sur la perception qu'autrui a de lui-même, sans entamer son image et son estime de soi, sans ressentir d'échec dans la non poursuite de la relation.

Le dispositif utilisé privilégie la relation asynchrone, c'est-à-dire qu'elle ne met pas en temps réel les deux intervenants en présence, leurs échanges pouvant être séparés de quelques minutes à plusieurs dizaines de jours selon les cas. Un dispositif synchrone présenterait l'inconvénient de reproduire les paramètres d'un entretien en présentiel, où l'échange entre l'accompagné et son conseiller exige nettement plus de temps, rendant le dispositif beaucoup plus coûteux.

### **Un vivier de compétences**

Lors de la création de ce dispositif, je n'ai pas pris conscience de cet élément, puisque le site web utilisé n'était qu'une interface de contact. Depuis septembre 2007 une plateforme lui a succédé, et un vivier de compétences se constitue peu à peu, chaque personne demeurant libre de supprimer les données de son espace personnel lorsqu'elle le souhaite.

Périodiquement, quelques structures parapubliques et privées ont pris l'habitude d'informer l'association de leurs disponibilités en postes accessibles avec des compétences d'enseignant, renforçant l'idée de l'utilité, dans les années à venir, de ce vivier. La déontologie de l'association, très stricte, ne met en relation les personnes qu'avec avoir obtenu au préalable leurs accords respectifs par mail, afin de respecter la confidentialité garantie par le dispositif.

### **Une salle des profs virtuelle solidaire**

Une solidarité entre les enseignants d'un même établissement, en particulier dans le cadre des difficultés éprouvées par l'un des professeurs face à ses élèves, à leurs parents, à un collègue, ou à l'administration de l'établissement, est essentielle. Pourtant, cette solidarité fait souvent défaut, du fait du caractère très individualiste du métier d'enseignant. Chacun est responsable de la production de ses propres séquences pédagogiques, et, en-dehors du respect des programmes officiels, est seul juge de la manière de l'enseigner, évaluée seulement à l'occasion de ses inspections plus ou moins étalées dans le temps selon les disciplines enseignées. Cet individualisme est renforcé par un emploi du temps personnel, comprenant différentes plages libérées en semaine, nécessairement distinctes de celles de ses collègues. L'établissement d'un horaire fixe pour chacun, incluant les temps de concertation entre collègues de travail et différentes tâches contribuant au fonctionnement de l'établissement renforcerait-il la solidarité des salles des professeurs ? Ce n'est pas sûr. Etablir un horaire fixe rendrait le métier nettement moins attractif.

Une salle des professeurs constitue le reflet de la cohésion de l'équipe pédagogique. Lorsque l'ensemble de cette équipe a affaire à des publics difficiles, la solidarité entre collègues semble naturelle, car chacun souffre autant que ses collègues, tandis que dans les établissements « sans problèmes », ou du moins en

apparence, la solidarité est moindre, du fait d'une inégalité du degré d'implication des uns et des autres dans la vie de l'établissement.

Un enseignant nouveau dans un établissement, très investi dans son métier, par souci de bien faire, peut s'attirer rapidement l'inimitié de ses collègues, jaloux d'une telle activité ou de tant d'enthousiasme, et ils ne chercheront pas toujours à l'aider en cas de difficultés. De même, un enseignant qui refuserait de participer de manière systématique aux projets de l'établissement et de ses collègues peut être victime à son tour de l'indifférence en cas de difficultés dans ses classes. La solidarité d'une salle des professeurs découle d'une cohésion d'ensemble, souvent d'un esprit de corps, face aux exigences de l'administration, ou au comportement des élèves et les attentes, voire les exigences de leurs parents.

A distance, le dispositif associatif d'AIDOPROFS a vocation à devenir progressivement une salle des professeurs virtuelle solidaire : chaque enseignant qui a été accompagné dans son projet professionnel de reconversion et l'a réussi est invité, s'il en possède les compétences, à rejoindre l'équipe des bénévoles pour accueillir à distance la demande des nouveaux adhérents. Chaque enseignant devient ainsi pour ses collègues en quête de mobilité un relais d'expérience à l'écoute des besoins de chacun : c'est une forme de compagnonnage. A distance, le carcan institutionnel que représentent l'établissement et ses règles, et les différences de statuts et d'échelons entre individus n'existe plus, puisque les accompagnés sur la plateforme ne peuvent entrer en contact entre eux qu'à travers une mise en relation réalisée par le pilote de la plateforme. Celui-ci adapte donc sur mesure cette mise en relation, afin qu'elle puisse être positive dès l'origine. Ainsi l'effet de groupe est-il gommé dès le départ, afin de favoriser la personnalisation de la relation à l'autre.

## **Consulter l'association, c'est anticiper sa mobilité**

### **Qui contacte AIDOPROFS ?**

Les données que le dispositif a collectées auprès d'enseignants tout au long de cette recherche sont très diversifiées :

- Parmi les 61 questionnaires complétés et anonymés, 47 l'ont été par des femmes (77%), 14 par des hommes (23%)
- Parmi les 18 entretiens exploitables menés et anonymés, 13 l'ont été avec des femmes (72%), 5 avec des hommes (28%), et au total 9 (50%) avec les adhérents que j'accompagnais.

Pour analyser la saisonnalité et l'origine géographique de nos contacts, le comportement des 7 000 visiteurs du site web (au 01.07.2007 ; ce chiffre a depuis été multiplié par sept) a été évalué au fil des mois par le logiciel statistique de mesure et d'analyse d'audience de XiTi : <http://www.xiti.com/>

Dans les 61 personnes qui contactaient l'association pour évoluer professionnellement :

- 90% souhaitaient une information ponctuelle,
- 59,3% attendaient aussi des conseils en formation.

Les enseignants (1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> degrés) qui sollicitent l'association sont représentatifs de leur répartition nationale entre le Public (82%) et le Privé (18%). Cependant, alors que 59% des enseignants sont dans le 2<sup>nd</sup> degré et 41% dans le 1<sup>er</sup> degré, ceux qui contactent le dispositif représentent respectivement 78% et 22%. Cette proportion a changé en 2008, puisque de nombreux professeurs des écoles qui enseignent dans les Réseaux d'Aides Spécialisées aux Enfants en Difficulté (RASED) ont contacté l'association pour chercher à

quitter définitivement l'Education Nationale. En effet, le ministère avait alors prévu de supprimer 3000 postes budgétaires de ce dispositif à la rentrée 2009, entraînant un mouvement de solidarité sans précédent sur Internet avec près de 231 000 signatures début février 2009 : <http://www.sauvonslesrased.org/>. Internet a prouvé à cette occasion la facilité avec laquelle il est désormais possible de sensibiliser et de mobiliser les acteurs d'une même profession dans un objectif commun. Depuis, le MEN a indiqué que 1500 postes RASED seraient concernés. Pour mieux comprendre ce que signifiait « être maître en RASED », j'en avais interviewé une par souci d'information : <http://rgbr.free.fr/docword/campagne/cafepeda.pdf>

Dans l'effectif étudié, 45,9% enseignent des matières littéraires (Lettres, Langues, Histoire-Géographie, Documentation), 22,9% sont Professeurs des Écoles (et par conséquent enseignent toutes les matières), 11,5% enseignent en disciplines scientifiques (Mathématiques, SVT, Sciences Physiques), 9,8% dans les disciplines professionnelles et techniques (en lycée), et 9,9% dans les autres disciplines. Les femmes dominent dans les disciplines littéraires (51%), avec une prédominance pour l'enseignement des Lettres (40,4% des littéraires).

Dans l'effectif étudié, l'âge des consultants s'étend de 24 à 56 ans, pour une moyenne de 38 ans et une ancienneté moyenne de 12 ans. La répartition diffère cependant entre les enseignants du 1<sup>er</sup> et du 2<sup>nd</sup> degrés : alors que dans le 1<sup>er</sup> degré ce sont surtout les Professeurs des Ecoles (PE) qui exercent depuis moins de 5 ans qui contactent l'association, dans le 2<sup>nd</sup> degré, ce sont des enseignants plus expérimentés, avec 6 à 10 ans d'expérience, la part des personnes ayant 11 à 20 ans d'expérience étant légèrement supérieure à la précédente. Pour les Professeurs des Ecoles (PE), un phénomène d'usure du métier semble jouer, puisque la part de ceux qui ont enseigné plus de 15 ans est aussi importante que la part des jeunes enseignants.

22,9% de notre échantillon est entré dans l'enseignement après une autre carrière, puisque leur âge est bien plus élevé que leur ancienneté : ces enseignants ont entre 30 et 55 ans. L'enseignement représente donc pour eux une « seconde carrière ». Avant l'âge de 30 ans, le peu d'ancienneté n'est pas significatif, car il peut être simplement lié au fait que l'étudiant a candidaté plusieurs fois au concours d'enseignement avant de le réussir. **Il serait à ce propos intéressant de comparer le degré de démotivation dans les premières années de la carrière entre les enseignants qui ont décroché leur concours du premier coup et ceux qui l'ont obtenu après plusieurs années consécutives.**

L'origine géographique de nos consultants est très diversifiée, dépassant les frontières de la métropole. Le tableau ci-dessous ne présente néanmoins que la proportion provenant des régions françaises :

Tableau 1 :

Fréquentation du site <a href="http://www.aideauxprofs.org">www.aideauxprofs.org</a> (du 01.10.2006 au 01.07.2007)				
% des visites	1 à 4%	5 à 8%	8 à 11%	>11%
Régions (par ordre d'importance en termes de fréquentation)	Aquitaine (4,7%) Midi-Pyrénées (4,4%) Bourgogne (3,9%) Alsace (3,8%) Poitou-Charentes (3,6%) Languedoc-Roussillon (3,4%) Lorraine (3,4%) Basse-Normandie (2,6%)	Provence-Alpes-Côte d'Azur (8%) Haute-Normandie (7%) Pays de Loire (6%) Nord Pas de Calais (5,3%) Bretagne (5,1%)	Rhône-Alpes (9,5%)	Île-de-France (18,5%)



	Champagne-Ardenne (2,7%) Picardie (2,1%) Auvergne (1,9%) Centre (1,1%) Martinique (1,1%) Guyane (1,2%) Franche-Comté (0,5%) Guadeloupe (0,1%) La Réunion (0,1%)			
--	---	--	--	--

Les quatre régions françaises d'où sont issus la majorité des visiteurs de métropole et des Départements d'Outre-Mer (DOM ; pour un total de 59,4%) sont des régions urbanisées, où les connexions Internet sont sans doute les plus nombreuses. Au niveau des pré-bilans réalisés, 60% des contacts proviennent de la Région Parisienne et les 40% restants sont disséminés dans toutes les régions françaises, Outre-Mer inclus. Ces indications sont importantes car elles montrent la diversité de provenance géographique de ceux qui contactent le dispositif, original dans son concept, puisque fonctionnant totalement à distance, sans notion de frontières. Le fait que l'association ait son siège social à Rouen n'a aucune incidence sur la fréquentation, puisque 7% des visiteurs français seulement proviennent de Haute-Normandie.

Notre public est donc constitué en grande majorité de personnes qui n'ont pas encore dépassé la moitié de leur carrière, si l'on retient les 40 à 42 années de cotisations nécessaires pour bénéficier d'une retraite à taux plein selon la réforme de la Loi FILLON de 2003.

### **Quand et comment contacte-t-on le dispositif ?**

Les « pics hebdomadaires de fréquentation » sont étroitement corrélés aux périodes de rentrées scolaires, soit après les vacances d'été, soit après les vacances de Toussaint et de Noël. Le phénomène s'estompe au moment des vacances de Février et de Pâques, et nous en avons trouvé la raison : 4 à 5 semaines seulement séparent ces périodes de congés, contre 7 à 8 pour celles qui rythment le 1<sup>er</sup> et le début du 2<sup>nd</sup> trimestre. Les « pics journaliers de fréquentation » sont aussi directement corrélés à la parution de la rubrique « seconde carrière » sur [www.cafepedagogique.net](http://www.cafepedagogique.net) puisque peu à peu, d'autres enseignants qui ignoraient notre existence décident de nous contacter. Alors qu'en 2006-2007 80% de nos contacts indiquaient nous avoir connus par le Café Pédagogique (et le reste en surfant par hasard), en 2007-2008, si le Café Pédagogique domine toujours (70%), 20% ont précisé avoir été informés de l'existence d'AIDOPROFS par le bouche-à-oreille entre collègues, preuve de sa diffusion progressive dans toutes les académies françaises. Moins de 10% trouvent l'association par hasard, preuve d'un très bon référencement progressif sur la Toile.

Comme le révèlent aussi les motivations initiales, le contact avec l'association s'effectue aussi lors d'un « coup de blues », d'une contrariété passagère (difficultés ponctuelles de discipline, déception à l'issue d'une inspection qui s'est mal déroulée), ou pour anticiper l'avenir. Seule une minorité des demandes émane d'un projet de mobilité bien réfléchi et réalisable en moins de 12 mois, sans reprise de formation.

### **Parcours professionnel et compétences**

Les compétences les plus intéressantes de l'enseignant proviennent de ses activités pédagogiques. Tous les pré-bilans de carrière de ceux qui pratiquent habituellement des animations dans le cadre du projet d'établissement (activités périscolaires, sorties pédagogiques, projets avec expositions et exposés, etc.) et dans le cadre de leur discipline (jumelages, voyages d'intérêt culturel, interventions de professionnels, etc.)

indiquent un panel de compétences transférables : organisation et conduite de projet, gestion d'équipe, actions de communication et réalisation de partenariats, sens des relations publiques.

Les enseignants qui pratiquent le plus des animations pédagogiques en plus de leur enseignement ont entre 28 et 55 ans, la majorité se situant entre 35 et 50 ans. En effet, diversifier sa pédagogie par des activités extérieures à la classe nécessite d'abord de maîtriser toutes les compétences de base du métier d'enseignant (préparation et réalisation des cours, préparation des conseils de classe, etc.). Dans l'échantillon étudié, la régularité dans l'organisation d'activités pédagogiques n'est pas une question d'âge, mais d'ancienneté, puisque une partie des personnes entrées tardivement dans le métier n'en réalise pas.

Les compétences de l'enseignant constituent un véritable mélange de savoirs, de savoir-faire, de savoir-agir, de savoir-être, qui relèvent plus de l'expérience que de leur formation initiale, comme le montre la typologie des tâches qu'identifie Anne BARRERE<sup>49</sup> :

Tableau 2 :

ESPACE	TACHES DES ENSEIGNANTS
<b>Dans la classe</b>	<b>Organiser le travail des élèves</b> : mettre les élèves au travail, s'assurer de leur bonne compréhension, les faire participer.
	<b>Gérer l'ordre scolaire</b> : susciter la participation orale en veillant à ne pas se faire déborder, faire preuve de qualités personnelles.
<b>À la maison</b>	<b>Corriger des copies</b> : cette tâche ingrate, répétitive, renvoie l'enseignant à lui-même, à ses réussites (bonnes copies) ou à ses échecs (mauvaises copies).
	<b>Préparer les cours</b> : adapter les programmes (travail prescrit) à son public (travail réel).
<b>Dans l'établissement</b>	<b>Mettre en place des projets pédagogiques</b> : ce travail demande souvent un grand investissement en temps dans l'établissement (voyages, dispositifs de soutien...).
	<b>Participer à des réunions administratives</b> : conseils d'enseignement, conseils de classe, conseil d'administration, réunions parents profs, etc.

Dans les entretiens, les enseignants ont à la fois évoqué les compétences qu'ils pensaient détenir et celles qu'ils estimaient transférables, car communes à d'autres métiers. Ces compétences reflètent la double catégorisation proposée par Richard WITTORSKI que nous rappelons et illustrons brièvement :

- les compétences d'action : compétences techniques (concevoir un cours, utiliser différents outils : rétroprojecteur, magnétoscope, ordinateur, tableau interactif...), compétences sociales (gérer les conflits, s'adapter à différents publics, être à l'écoute des autres), compétences gestuelles (gérer le groupe classe en instaurant une discipline, animation des séquences pédagogiques).
- les compétences tournées vers l'analyse de l'action ou de la situation, pour préparer une action à venir (organiser, mettre en œuvre des projets pédagogiques, communiquer, établir des partenariats).

Ainsi, les compétences de l'enseignant ont une finalité collective, puisqu'il est transmetteur de savoir, appelé à travailler en équipe inter et pluridisciplinaire. C'est en partageant sa compétence que l'enseignant acquiert de l'estime de soi, de la confiance en soi et de la reconnaissance de ses pairs. Parmi ceux que nous avons interviewés, les expériences sont nombreuses, stimulant leur activité pédagogique, en les motivant. Cependant, de nombreux enseignants sous-estiment les compétences qu'ils ont acquises, puisqu'ils n'ont pas eu l'occasion de les transposer dans d'autres contextes professionnels.

<sup>49</sup> BARRERE, A. (2003), *Les espaces du travail enseignant*, revues *Sciences Humaines* n°139, pp.32-33  
Rémi Boyer/*Accompagner à distance la seconde carrière des enseignants : une action de remotivation*/14.12.2008/transmis aux Savoirs Inédits en vue de publication.

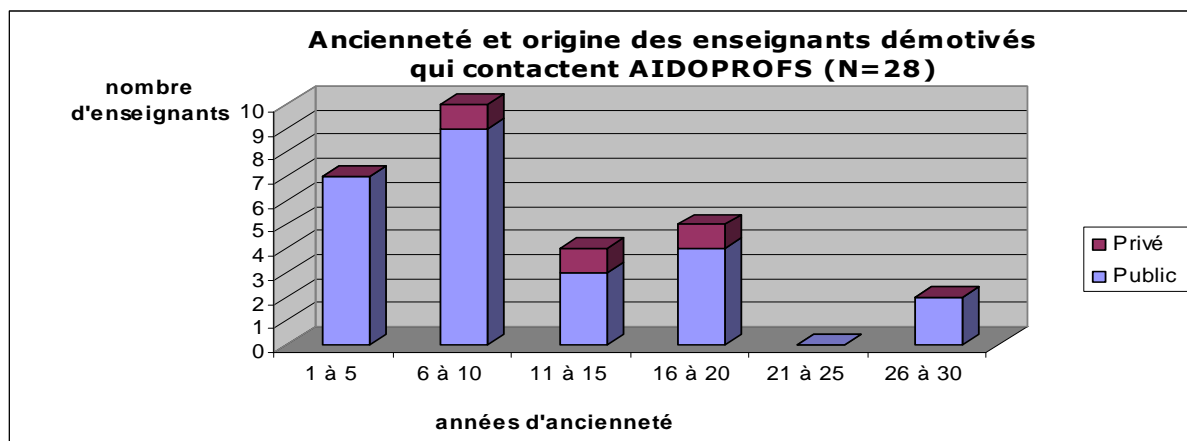
Ce qui ressort des témoignages, c'est la volonté de diversifier sa pédagogie pour « ses » élèves, en sortant du cadre habituel de la classe, d'éprouver de la satisfaction, une certaine reconnaissance des élèves, mais aussi d'élargir le champ de ses compétences.

Pour les 14 enseignants qui se sont exprimés sur les compétences détenues et estimées transposables dans d'autres métiers, 50% évoquent l'acte de communiquer (reflet de l'acte d'enseigner), 35,7% aussi le fait de savoir se remettre en question, 28,5% également évoquent la capacité d'être à l'écoute des autres, le fait de savoir organiser/projeter, de travailler en équipe avec différents partenaires ou en équipe pluridisciplinaire. Cette vision contraste quelque peu avec l'image de l'enseignant seul face à ses élèves.

### La démotivation, une constante majeure

La démotivation survient très tôt dans la carrière, puisque sur les 28 enseignants qui ont indiqué l'être, 60,7% ont moins de 10 ans d'ancienneté, 35,7% ayant entre 6 et 10 ans d'ancienneté. C'est pourtant à ce moment là, d'après les données recueillies, que les enseignants commencent à être actifs pédagogiquement. Au-delà de 10 ans d'ancienneté, la démotivation existe, mais dans de plus faibles proportions selon les classes d'âges : c'est peut-être le signe d'une plus grande expérience, d'une meilleure résistance au stress grâce à la multiplication des activités pédagogiques.

Graphique 1 :



Parmi les enseignants démotivés, il y a 42,5% de femmes et 57,1% d'hommes. Bien que notre échantillon ne soit pas très large, nous constatons que la majorité des enseignants démotivés travaille dans le Public, avec une nette prédominance des disciplines littéraires, notamment chez les femmes. La démotivation touche particulièrement les enseignants du 2<sup>nd</sup> degré (25/47) parmi nos contacts, puisque 89,3% (25/28) indiquent l'être (39,3% ont moins de 40 ans et n'ont jamais réalisé d'animations pédagogiques en parallèle de leur enseignement), en évoquant l'une des raisons évoquées en première partie de cet ouvrage dans les besoins personnels. Les facteurs de démotivation sont les plus fréquents dans les tranches d'âge 31-40 (27,7%) et 41-50 (30%) : c'est le « moment critique » de la carrière, où l'enseignant a le sentiment « d'en avoir fait le tour ». Le cap des 15 à 20 ans d'ancienneté semble difficile à passer, ce qui explique sans doute qu'il ait servi de base pour accéder au dispositif institutionnel de « seconde carrière », alors que placer ce cap à 10 ans d'ancienneté aurait permis d'anticiper la démotivation, au lieu d'attendre qu'elle se soit installée : l'accompagnement vers une mobilité externe est alors bien plus difficile.

En définitive, il apparaît que cette volonté d'évoluer professionnellement est mue par un profond désir de diversifier sa carrière pour 55,3% de ceux qui ont un projet, 44,7% choisissant cette solution pour fuir une situation devenue insupportable (l'indiscipline des élèves, la répétitivité des programmes, la fatigue

nerveuse, un sentiment massif de « ras-le-bol »). Pour ces personnes, un changement professionnel résoudra-t-il leur démotivation ? Leur motivation n'est-elle pas handicapée dès le départ du fait d'une absence de plan de carrière précis ? Leur démotivation n'est-elle pas synonyme d'un manque d'énergie, susceptible d'handicaper leur projet de mobilité ?

### **Une mobilité, entre freins et peurs**

La proportion de ceux qui envisagent une mobilité professionnelle hors enseignement de manière temporaire ou définitive est la même : 43%. Cependant, 74% ne l'envisagent que dans la Fonction Publique et 15,8% dans le Privé, le restant ne se prononçant pas.

Si avec l'ancienneté, l'enseignant a stabilisé sa vie familiale, cela rend plus difficile la mutation conjointe lorsqu'il a fondé une famille, en particulier si le conjoint travaille dans une entreprise privée ou exerce comme artisan ou chef d'entreprise. De plus, après 20 ans de carrière, un enseignant est proche du sommet de son échelle indiciaire, créant un frein à une mobilité hors Fonction Publique, puisque souvent synonyme de déqualification et de perte de salaire. La grande majorité des consultants de l'association restreint sa mobilité géographique, même ceux qui indiquent la possibilité de repasser un concours interne dans l'Éducation Nationale, ou accessoirement dans une autre administration. Cette réalité des affectations loin de leur lieu de résidence peut expliquer la difficulté de mettre en œuvre leur projet professionnel.

La majorité des enseignants qui contactent AIDOPROFS – plus d'un millier depuis deux ans - ignore l'existence des concours ITRF (Ingénieurs, Techniciens de la Recherche Française) et a besoin d'informations. Un quart espère être intégré sur un poste administratif sans concours, estimant que la qualification d'enseignant suffit. La moitié émet la possibilité de rechercher un détachement ou une mise à disposition. Cependant, 15,8% des consultants indiquent être prêts à « travailler dans le privé s'il le faut », car pour eux il s'agit de « fuir » les élèves « à tout prix ». Cependant, une contradiction peut être relevée dans leur projet, puisque 57% d'entre eux n'envisagent pas de mobilité géographique. Ce résultat peut signifier :

- un manque de motivation, le besoin de changer de métier n'étant pas encore suffisamment fort,
- un frein à la motivation, lié à la stabilité de la cellule familiale (achat de la résidence principale, conjoint non fonctionnaire et ne pouvant muter facilement, enfants adolescents ne souhaitant pas quitter leurs amis, etc.),
- une méconnaissance du marché de l'emploi et des conditions de reconversion professionnelle.

La motivation extrinsèque<sup>50</sup> de l'échantillon n'est pas tournée vers une augmentation de salaire ni une promotion quelconque, mais vers la recherche d'un bien-être, pour retrouver la sérénité et une meilleure estime de soi. L'analyse des entretiens a permis d'identifier les principales peurs qui handicapent la volonté d'évoluer professionnellement, certains enseignants en indiquant plusieurs, et d'autres aucune :

- peur des horaires administratifs rigides (1/18),
- peur communiquée par les collègues (1/18),
- peur de bouger car peur de l'échec (2/18),
- peur de perdre sa liberté et ses 16 semaines de congés scolaires (1/18),
- peur de l'inconnu (4/18),
- peur de perdre la sécurité de l'emploi (4/18),
- peur de perdre de l'argent (1/18),
- mauvaise estime de soi, manque de confiance dans ses compétences (3/18),

---

<sup>50</sup> DECI, E.L et RYAN, R.M (1991), op.cit.

- peur de perdre le contact avec les élèves (3/18).

Cependant, 5 personnes indiquent n'éprouver aucune peur, soit près du tiers de l'échantillon.

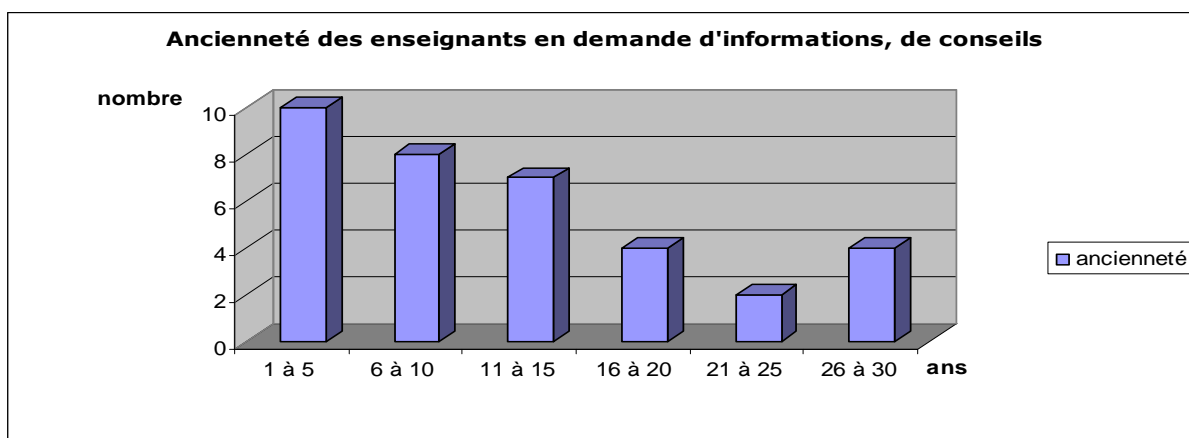
Les tranches d'âge les plus exposées à ces peurs sont à 23,5% les 31-40 ans et à 29,4% les 41-50 ans : ces enseignants ne peuvent se situer dans une phase active et décisive d'évolution professionnelle puisque ces peurs freinent voire annihilent leur projet.

Toutes ces craintes contribuent à la recherche d'un accompagnement, sous forme de remotivation, de soutien, qui prennent la forme d'informations, pour être rassurés ponctuellement, et de conseils pour être épaulés dans cette nouvelle phase de carrière, différente de celle que leur propose l'institution.

### Entre attentes et besoins

Parmi les 61 enseignants qui ont complété le questionnaire, beaucoup indiquent « ne pas faire confiance à la hiérarchie » pour confier leurs difficultés, « ni à leurs collègues », tandis qu'une minorité refuse de contacter une cellule d'aide aux enseignants « de peur que leur chef d'établissement ou leur inspecteur » soit « mis au courant », ou par crainte de « représailles » (sans détail sur ce point). Le besoin d'écoute est prégnant : le conseiller bénévole au sein de l'association accueille la demande avec empathie, sans jugement, afin que le premier contact puisse rapidement instaurer la confiance indispensable entre les acteurs de la relation à distance. Le conseiller reformule la demande de l'enseignant pour montrer au consultant que sa demande a été entendue, ce qui a pour effet de le rassurer. Rapidement, le consultant éprouve de la reconnaissance pour ce bénévole « virtuel » qui l'accompagne à distance dans sa réflexion et/ou ses difficultés et dont il ne verra le visage qu'à l'occasion de l'assemblée générale de l'association.

Graphique 2 :



Plus l'enseignant est jeune, plus il est en attente d'informations (cf. graphique ci-dessus). Cependant, nous constatons que les enseignants expérimentés (26 à 30 ans d'ancienneté), sans doute par méconnaissance, pour ne s'être pas posé la question depuis leur début de carrière, sont aussi en demande. Au total, 87% des enseignants qui ont complété le questionnaire attendent des informations, des réponses à leurs questions. 57% des consultants attendent également des conseils de l'association, soit pour une formation précise, soit pour identifier la formation susceptible de leur apporter les compétences qui leur font défaut pour « évoluer professionnellement », sans avoir bien souvent réussi à expliciter la forme que prendrait cette évolution. Qu'attend l'enseignant en matière d'accompagnement pour réussir son projet ?

La triade conceptuelle<sup>51</sup> abordée lors de l'analyse de ce concept combine la socialisation, l'autonomisation et l'individualisation, induisant un processus de régulation, d'interaction, de transition, de transformation de

<sup>51</sup> LACAILLE, S. et PAUL, M (2006), op.cit.

l'individu. Dans le cadre de l'accompagnement à distance, l'enseignant qui consulte AIDOPROFS formule directement son besoin, ses attentes, mais aussi sa souffrance, ses incertitudes, ses hésitations, son cheminement, son vécu d'enseignant. La relation à distance semble précipiter les choses, l'enseignant se retrouvant face à lui-même pour décrire le plus rapidement et le plus intelligiblement possible sa situation, afin que sa demande soit comprise par le conseiller.

Une infime part des enseignants adopte au début de la relation par mail une attitude de « défense ». Peu à peu mis en confiance par le conseiller, qui relève des contradictions dans leur discours, ou des incohérences, ils « précisent » après quelques mails –sans que le conseiller le leur ait demandé - être en grande difficulté : dépression, Congé de Longue Maladie (CLM) ou Congé de Longue Durée (CLD). A chaque fois que s'est produite cette situation, l'enseignant s'est exprimé sous cette forme :

- « je me sens coupable »,
- « j'ai l'impression d'être vu comme un traître pour avoir abandonné mes élèves »,
- « mes collègues m'en ont voulu »,
- « je suis un poids pour l'administration, ils m'ont dit qu'ils ne savaient pas quoi faire de moi ».

Tous sollicitent une prise en compte de leur souffrance ou de leurs attentes, exprimant très vite la nature de leurs motivations. Ainsi, dans le cadre d'une relation à distance, l'impact émotionnel de la relation en présence disparaît, permettant au conseiller de ne pas être influencé, « apitoyé » dans son jugement. Le mode d'expression, de présentation de l'enseignant, permet très vite au conseiller de cerner ses savoir-être et ses difficultés. L'accompagnement qu'attend l'enseignant s'inscrit d'abord dans un contexte d'amélioration rapide de sa situation face à un emploi devenu insupportable au quotidien, ou décourageant, plus que dans une logique d'évolution professionnelle.

Ce qu'attend l'enseignant est une combinaison des différentes pratiques d'accompagnement énoncées par Maela PAUL<sup>52</sup> :

- du coaching, pour les remotiver ponctuellement,
- du tutorat, pour les assister tout au long de leur démarche de projet,
- du *mentoring*, pour les informer, les conseiller, les guider, jusqu'à ce qu'ils acquièrent une certaine autonomie,
- du compagnonnage, afin de bénéficier de l'expérience des conseillers, qui ont été enseignants comme eux,
- du *counselling*, pour les aider dans leur développement personnel, leur « reconstruction » d'eux-mêmes.

L'analyse des données a permis d'élaborer la liste des attentes et des besoins les plus fréquents des enseignants qui contactent l'association en matière d'accompagnement à distance :

- être renseigné à tout moment de l'année sur ses interrogations,
- être écouté de manière confidentielle,
- être rassuré, réconforté,
- être accompagné à toutes les étapes du projet de mobilité,
- être réorienté,
- être remotivé, soutenu,
- être conseillé (positions statutaires, lois, décrets, circulaires, formations),
- bénéficier d'une prospection de postes régulière,
- réaliser un pré-bilan de carrière (que l'enseignant confond avec un bilan de compétences),

---

<sup>52</sup> PAUL, M. (2002), op.cit.

- ne pas être culpabilisé dans sa démarche.

Avec le développement d'Internet, ce qui était impossible hier devient facile d'accès aujourd'hui : l'information circule rapidement, et de nombreux robots informatiques repèrent sur le web tout document dès sa mise en ligne. Les adhérents de l'association qui ont évolué rapidement professionnellement avaient des besoins limités, tandis que ceux qui recherchent toujours un poste attendent de leur conseiller une aide logistique complète : cela prouve leur manque de confiance en eux, leur manque d'autonomie, qui les handicape dans leur mobilité professionnelle. Les enseignants entre 31 et 50 ans (6/9) sont les plus dépendants de l'accompagnement, sans doute parce qu'ils exercent leur métier depuis longtemps, et se sont ainsi déconnectés de la réalité du marché du travail, et des techniques de recherche d'emploi. Les enseignants de 21 à 30 ans (3/9) sont nettement moins dépendants, puisque leur ancienneté est inférieure en moyenne à 5 ans : tous ont eu des expériences de « petits boulots d'été » et ont conservé leur autonomie dans le cadre d'une évolution professionnelle.

## Typologie des situations de mobilité

12 des 18 enseignants interviewés se situent dans le contexte d'une mobilité horizontale, freinée par la peur de « perdre les avantages acquis » : ce frein nous semble le plus important pour les enseignants qui se situent dans la tranche d'âge 41-50 ans car ils ont en effet souvent atteint leur dernier échelon, ce qui contribue à leur envie d'évoluer professionnellement mais les freine en même temps. Cette analyse de notre corpus d'entretiens nous a permis de dresser la typologie des situations de rupture rencontrées :

Tableau 3 :

TYPES DE SITUATION	CARACTERISTIQUES (N=18)
<b>Proposition institutionnelle</b>	Ce sont des enseignants (2/18) qui ont enseigné par vocation, et que l'institution « est allée chercher » en raison de leurs compétences, pour leur proposer un poste de non enseignant temporaire, mais qui s'est avéré être de longue durée.
<b>Prévention</b>	Ces enseignants (6/18) se disent « bien dans leur peau de prof », mais préfèrent anticiper l'usure qu'ils constatent autour d'eux avant qu'elle ne les atteigne.
<b>Saturation</b>	Ce sont en général des enseignants (3/18) plus jeunes (21-30 ans et 31-40 ans) pour lesquels travail et épanouissement personnel vont de pair. Ces enseignants indiquent ne plus avoir de plaisir à enseigner et revendiquent des capacités personnelles inexploitées. Ils déplorent dans leur majorité l'absence de pilotage de la part de l'institution.
<b>Rupture professionnelle</b>	Enseignants (2/18) en arrêt maladie qui bénéficient d'un dispositif médical. Leur demande de réorientation s'inscrit dans un travail de deuil du métier de professeur. L'élaboration d'un nouveau projet professionnel est incompatible dans un premier temps avec leur état de santé physique ou mentale.
<b>De crise</b>	Ces situations déstabilisantes affectent les enseignants (2/18) touchés par le <i>burn-out</i> , fréquent dans le champ des professions d'aide (milieu hospitalier, services de secours) où le relationnel constitue l'essentiel de l'activité de travail. Cette situation est caractérisée par un épuisement émotionnel, une déshumanisation, une diminution de l'accomplissement personnel au travail, il est la conséquence d'une gestion du stress non réussie. La crise est susceptible d'apparaître lorsque les ressources valorisées sont menacées, inadéquates pour répondre aux contraintes, et lorsque les retombées du travail ne correspondent pas au niveau des ressources investies.

<b>Fin de carrière</b>	L'enseignant (3/18) exprime un sentiment d'usure, de lassitude. Il ne se sent plus en cohérence avec les motivations qui lui ont fait choisir ce métier et la demande institutionnelle de « travailler autrement » avec le public scolarisé tel qu'il est. L'enseignant sollicite alors d'opérer un début de retrait en douceur sur des postes moins exposés (administratif, documentation). Chez les enseignantes (souvent à temps partiel) dont la carrière du conjoint a été privilégiée dans la dynamique familiale, on constate un sentiment de vide et de frustration à l'approche de la retraite et une demande de mobilité peu réaliste.
------------------------	---

## Quelles réponses pour les questions soulevées dans ce travail d'analyse ?

Dans le cadre de la recherche du Master, j'avais émis trois hypothèses, que je proposais de vérifier par l'étude de questionnaires et d'entretiens.

### 1. Un enseignant qui contacte AIDOPROFS s'interroge sur ses perspectives professionnelles :

En effet, tous les enseignants qui ont réalisé le pré-bilan de carrière indiquent vouloir évoluer professionnellement. Cependant, dans la majorité qui exerce dans le Public, un tiers n'a pas réfléchi à un projet bien défini, et une minorité l'envisage dans le Privé (en prenant une disponibilité ou en démissionnant). Nombreux sont les enseignants qui attendent des informations, des réponses à leurs questions sur les différentes pistes d'évolution professionnelle que peut leur procurer leur statut.

Très souvent, les enseignants du Public qui contactent le dispositif découvrent l'existence de postes en détachement. Cette méconnaissance reflète semble-t-il une volonté ministérielle, peu encline à l'idée que les enseignants puissent « faillir à leur mission » en réalisant une mobilité différente de celles que leur destine l'institution.

Plus de la moitié des consultants attendent également des conseils de l'association, soit pour une formation précise, soit pour identifier la formation susceptible de leur apporter les compétences qui leur font défaut pour « évoluer professionnellement », sans avoir bien souvent réussi à expliciter la forme que prendrait cette évolution.

18% des enseignants qui contactent l'association exercent dans l'enseignement Privé sous contrat : ils n'ont pas accès au détachement, ni à la mise à disposition. Un tiers d'entre-eux envisage une évolution temporaire et un deuxième tiers prévoit de quitter l'enseignement définitivement. Pourtant, 72,7% des enseignants de l'effectif étudié ne sont pas assez mobiles géographiquement (moins de 50 km) pour réussir ce projet. Pour les enseignants du Public, 43% envisagent une évolution temporaire ou définitive, avec une volonté affirmée de réaliser ce projet, puisque 38% sont prêts à déménager.

### 2. Un enseignant qui contacte AIDOPROFS est démotivé, car il éprouve des difficultés professionnelles :

Moins de la moitié des enseignants qui contactent l'association se déclarent démotivés, en particulier par des problèmes de discipline qui génèrent de la fatigue, de l'épuisement, des problèmes dépressifs. Près d'un quart indique être en arrêt de maladie (ils indiquent en même temps être démotivés, notamment du fait de problèmes de discipline), souvent un Congé de Longue Maladie supérieur à 6 mois, et est en attente de solutions rapides. Les expressions « trouvez-moi un poste, vite ! », « comment faire pour obtenir un poste en détachement à la rentrée ? » constituent des « appels aux secours » fréquents dans leurs réponses au pré-bilan de carrière.

Les enseignants en difficulté ne se placent pas en situation de projet d'évolution professionnelle : ils attendent qu'on leur « donne » un poste, en faisant totalement abstraction des compétences qui seraient



exigibles pour l'occuper. Beaucoup d'enseignants imaginent les fonctions administratives comme « reposantes » en comparaison de l'énergie dépensée au quotidien face à des classes souvent chargées ou à des élèves indisciplinés. Leurs difficultés professionnelles, multiples, plus ou moins prégnantes (la répétitivité des programmes qui engendre de la lassitude est mieux vécue que le fait de ne pas être respecté par ses élèves), sont très présentes dans leur discours, handicapant dès le départ leur projet d'évolution professionnelle, puisqu'il n'est lié qu'à un réflexe de fuite devant les difficultés.

3. Un enseignant qui contacte AIDOPROFS peut être accompagné de manière efficace dans son projet de mobilité professionnelle :

« Accompagné de manière efficace » est une notion tout-à-fait subjective puisque notre accompagnement s'est réalisé à petite échelle. L'accompagnement à distance proposé par l'association peut avant tout aider des enseignants à prendre conscience des incompatibilités de leur projet : beaucoup s'imaginent en effet pouvoir changer facilement, et s'aperçoivent que c'est un leurre, car les facteurs de démotivation qui les ont menés à cette situation sont aussi nombreux que les peurs qui les empêchent d'évoluer professionnellement de manière sereine. L'association propose seulement un accompagnement aux enseignants qui n'ont pas besoin de reprendre une formation pour réaliser leur projet, puisque la cotisation représenterait pour eux un coût supplémentaire, alors qu'ils ne pourraient pas l'optimiser rapidement. Les projets professionnels accompagnés par les bénévoles sont ceux susceptibles de réussir dans les 12 mois : cette expertise est réalisée de manière attentive en fonction de nombreux paramètres.

Ainsi, de 2006 à 2008, 18 professeurs ont réussi leur reconversion hors de l'enseignement avec l'aide de l'association. Au plan national, c'est une goutte d'eau dans l'océan, mais ce fut deux fois plus que le résultat obtenu durant la même période par la « mission seconde carrière » développée par les 26 académies mobilisées par l'EN. Un résultat symbolique qui a permis de prouver l'efficacité du dispositif associatif.

Le tableau 4 ci-dessous présente les évolutions de 9 adhérents sur les 18 entretiens menés

<b>ACTUALITE DU PROJET PROFESSIONNEL (N=9)</b>	
1	A été remotivée, en stoppant d'elle-même son Congé de Longue Maladie, a obtenu un poste de non enseignante à la rentrée suivante. Elle avait réussi un concours très sélectif de conseiller en insertion professionnelle dans une ANPE mais a refusé le poste car elle perdait 800 euros par mois. L'idée de « perdre de l'argent » a été ainsi une motivation plus forte que « l'épuisement face aux élèves » qui l'avait conduite à préparer ce concours avec acharnement. Elle enseigne toujours actuellement, avec des périodes passagères de démotivation.
2	N'a pas encore réussi son projet, malgré quelques tentatives. Ce qui domine dans son projet professionnel, c'est sa volonté de « fuir les élèves » pour occuper un « poste administratif », sans prendre conscience que les compétences demandées ne sont pas celles d'un enseignant.
3	Avait été sélectionnée à un entretien de recrutement pour un détachement, mais a indiqué à l'oral qu'elle ne pensait pas en avoir les compétences, ce qu'elle regrette aujourd'hui, attendant désespérément une « deuxième chance ».
4	A postulé sur de nombreux postes, a été sélectionné puis déçu sur l'un d'eux, mais sa mobilité professionnelle est handicapée par une faible mobilité géographique (moins de 50 km) : il faut dans ce cas être patient et persévérant.
5	Malgré toutes ses expériences professionnelles, dans le privé puis dans l'enseignement, il ne savait pas dans quelle voie évoluer professionnellement. Il a postulé sur quelques postes, mais en a refusé un par crainte « d'avoir trop de travail » (PRAG en université, lui qui enseignait jusque là en collège). Tout le travail du conseiller a été de le faire réfléchir, ce qui a porté ses fruits : il a demandé et obtenu une mutation en lycée pour retrouver sa motivation, érodée en collège, avec pour objectif de devenir coach sportif indépendant (en demandant une disponibilité) dans quelques années. Il a en effet développé une activité associative d'aïkido où ses compétences sont appréciées.

6	A adhéré avec l'objectif d'être conseillée dans un premier temps sur la manière de mener son projet d'évolution professionnelle. Elle a obtenu un mi-temps pour la rentrée suivante afin de se consacrer à une reprise d'études (Master) pour concrétiser ce projet de mobilité l'année d'après.
7	Après avoir été 4 ans documentaliste, elle évolue depuis 12 ans sur des postes en détachements (trois postes distincts d'une durée de 4 ans), sans aucune envie de retourner dans l'enseignement. Elle a pu valider sa dernière expérience en suivant une formation professionnalisante afin de travailler dans le domaine de la formation continue pour adultes.
8	Ayant pris une disponibilité pour réaliser son projet, elle a mené une recherche active et a été recrutée en détachement dans une collectivité territoriale quelques mois plus tard, avec possibilité d'intégration définitive dans l'emploi au bout de trois ans.
9	A postulé sur de nombreux profils de postes, et a été recrutée en détachement 9 mois après avoir contacté l'association. La diversité de ses expériences pédagogiques et un mental de battante, qu'elle indique avoir toujours eu, l'ont fortement aidée à concrétiser ce projet, et ce d'autant plus qu'elle ne cherchait pas à « fuir les élèves », mais à diversifier sa carrière.

Le montage de projets pédagogiques constitue l'un des principaux facteurs de motivation et d'acquisition de nouvelles compétences pour l'enseignant, puisque ceux qui indiquent les avoir multipliés sont ceux qui ont réussi à évoluer professionnellement rapidement (temporairement ou définitivement). Les enseignants qu'AIDOPROFS a accompagnés, avant ou après adhésion, sont reconnaissants de l'aide qui leur a été apportée. Si l'accompagnement procuré semble efficace pour la majorité des consultants interrogés, il l'est avant tout pour soutenir leur motivation tout au long de l'année. L'expérience ne s'est réalisée qu'avec de petits effectifs (40 professeurs entre septembre 2006 et septembre 2008 ont été accompagnés dans leur projet de reconversion). Si l'accompagnement de l'association permet dans les années à venir d'atteindre 100 à 200 reconversions professionnelles de professeurs hors enseignement, ce sera une réussite, puisque c'est l'objectif que se fixait le directeur de projet de la mission seconde carrière de l'EN en 2006-2007 au niveau de toutes les académies.

Dans quelques années, le matériau collecté par l'association au travers des pré-bilans de carrière, couplé à un accroissement du nombre de reconversions réussies d'enseignants, permettront de mener une réflexion bien plus approfondie et représentative de la population enseignante au plan national. Des contacts avec la recherche universitaire ont été amorcés en ce sens, l'objectif du dispositif associatif d'AIDOPROFS étant de rechercher une complémentarité, dans son action au quotidien – tout en conservant son indépendance – aux efforts que fera l'EN dans les années à venir, à une autre échelle, pour créer ces passerelles de secondes carrières qu'espèrent les enseignants du 1<sup>er</sup> comme du 2<sup>nd</sup> degré depuis la Loi FILLON.

## Partie 3 - Les secondes carrières des enseignants

### Une mobilité dépend de la diversité des compétences transférables

Le travail d'investigation que je mène sur les compétences transférables et le fait d'avoir créé et de piloter ce dispositif original au quotidien m'a permis entre autres d'intervenir dans le n°595 de la Lettre de l'Education <http://www.lalettredeleducation.com/-Lettres-.html> afin d'indiquer dans quels autres métiers réussissent habituellement les enseignants, et dans le bulletin n°120 (décembre 2008) de l'Association Française des Administrateurs de l'Education (AFAE), « Enseignant, un métier en mutation » : <http://www.afae.fr/> Ces deux articles démontrent qu'en quelques années, à travers le travail intensif et la passion que j'éprouve au quotidien pour l'accompagnement de projets professionnels d'enseignants, j'ai pu développer une expertise reconnue par les médias et par de hauts fonctionnaires de l'EN dans le domaine des secondes carrières.

Ce que l'EN sait réaliser pour les élèves dans le cadre du socle commun ou du Brevet Informatique et Internet (B2i), pourquoi ne saurait-elle pas le mettre en oeuvre pour les professeurs, afin que les autres structures susceptibles de les employer, à l'occasion de leur besoin de mobilité, puissent mieux identifier leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être ? L'analyse des témoignages recueillis depuis 28 mois pour le Café Pédagogique et celle des entretiens menés durant la recherche de Master me permettent aujourd'hui d'élaborer un premier document de travail, qui pourra être approfondi par des recherches ultérieures.

Tableau 5 : Des compétences détenues aux compétences transférables

	COMPETENCE INITIALE	COMPETENCE TRANSFERABLE	DOMAINES D'ACTIVITES
1	Se former et innover	Aptitude au changement	Tous domaines
2	Gérer l'ordre scolaire	Charisme, aptitude à animer	Animation, métiers du social
3	Evaluer les élèves, les orienter	Aptitude à valoriser	Inspection, orientation
4	Réaliser ses séquences pédagogiques	Organisation, créativité	Edition, animation
5	Développer des projets pédagogiques	Conduite de projet	Animation, communication
6	Participer à la vie de l'établissement	Maîtrise du système éducatif	Direction, inspection

7	Budgéter un voyage scolaire	Monter et gérer un budget	Gestion de projet
8	Concevoir des cours et devoirs	Qualités rédactionnelles	Edition, journalisme
9	Maîtriser sa discipline	Esprit de synthèse	Formation
10	Monter un projet en partenariat	Sens de la communication	Communication
11	Travailler en équipe	Management, coordination	Management
12	S'adapter aux réformes, aux élèves	Réactivité	Tous domaines
13	Organiser le travail de la classe	Organiser, gestion de conflits	Communication
14	S'adapter à l'hétérogénéité des élèves	Sens de la négociation	Communication
15	Travailler en interdisciplinarité	Travailler en équipe	Management, animation
16	Enseigner les langues	Utiliser les langues	Interprète, traducteur
17	Maîtriser les nouvelles technologies	Utiliser les TICE	Edition, multimédia
18	Agir en fonctionnaire de l'Etat	Sens des responsabilités	Direction, inspection
19	Enseigner, communiquer, motiver	Sens des relations humaines	Communication, coaching
20	Ecouter, être patient, bienveillant	Attentif aux autres	Métiers du social

Ces 20 compétences transférables peuvent être déclinées en savoirs, savoir-faire et savoir-être:

Tableau 6 : La triade des compétences transférables

<b>COMPETENCES TRANSFERABLES</b>	
<b>SAVOIRS</b>	
<b>1</b>	Connaissance du système éducatif
<b>2</b>	Connaissances budgétaires
<b>3</b>	Utiliser les TICE, l'audiovisuel
<b>4</b>	Utiliser les langues étrangères
<b>SAVOIR-FAIRE</b>	
<b>5</b>	Conduite de projet
<b>6</b>	Travailler en équipe
<b>7</b>	Qualités rédactionnelles
<b>8</b>	Implication dans le tissu local
<b>9</b>	Aptitude à valoriser
<b>10</b>	Esprit de synthèse
<b>11</b>	Management
<b>SAVOIR-ETRE</b>	
<b>12</b>	Aptitude à animer
<b>13</b>	Autonomie
<b>14</b>	Créativité
<b>15</b>	Réactivité
<b>16</b>	Sens de l'organisation
<b>17</b>	Sens de la négociation
<b>18</b>	Sens des relations humaines
<b>19</b>	Sens du service public
<b>20</b>	Adaptation au changement

L'analyse de ces deux tableaux de synthèse permet de constater que les compétences de l'enseignant sont transférables sur les métiers de l'animation, de la communication, de la direction, de l'inspection, de la documentation, de l'édition, du conseil et de la formation, du coaching, de l'orientation et sur les métiers du social (psychologue, éducateur, conseiller éducatif). L'enseignant développe aussi des compétences oratoires lui permettant de devenir comédien, ou de donner des cours de théâtre, et selon sa discipline, de nombreux métiers, après reprise d'une formation, lui sont accessibles. Les enseignants des disciplines professionnelles en lycée sont plus rapidement opérationnels que ceux des disciplines littéraires de lycée ou de collège.

Dans le cadre du pré-bilan de carrière pratiqué par AIDOPROFS, les compétences transférables du professeur sont analysées, afin de les relier à tous les métiers existants actuellement au sein de la sphère éducative, selon la nature du projet émis par la personne. La notion de compétences transférables est essentielle, car selon celles qui auront été identifiées sur le profil, il sera possible de déterminer :

- si le projet de mobilité est immédiatement opérationnel,
- s'il est nécessaire de conseiller la reprise d'une formation complète,
- si la personne peut réaliser une Validation des Acquis de l'Expérience.

## Les dispositifs de mobilité professionnelle

Lorsque le projet est opérationnel, l'enseignant, selon qu'il travaille dans l'enseignement Public ou dans l'enseignement Privé, a accès à différents dispositifs statutaires qui lui donnent accès à des emplois diversifiés au sein de la sphère éducative, des autres ministères et des collectivités locales. La publication de ces postes n'est majoritairement pas répercutée par le MEN, et le candidat doit adresser son CV et une lettre de motivation à la structure qui recrute afin d'être sélectionné pour un premier entretien. A l'issue du premier ou du deuxième entretien, le cas échéant, un seul candidat est retenu.

Les positions administratives qui permettent aux enseignants de réaliser un parcours professionnel différent de ce pour quoi ils ont été initialement formés sont : le concours (interne ou externe), le Congé de Formation Professionnelle (CFP), la disponibilité, la Mise à Disposition (MAD), le détachement, le cumul d'emplois. Le rapport de la Cour des Comptes paru en mars 2005<sup>53</sup>, qui avait été accueilli avec réprobation par les syndicats enseignants, en répertoriant toutes les positions administratives au sein desquelles l'enseignant n'est pas face aux élèves, réduit le métier d'enseignant au seul contact *de visu* avec des apprenants. Les rapports successifs des parlementaires de l'Assemblée Nationale et du Sénat répertorient eux aussi « des enseignants qui n'enseignent pas », dérogeant donc au principe même de leur métier : enseigner, et rien d'autre. Une grande partie de ces enseignants travaille pourtant à plein temps sur des emplois indispensables au bon fonctionnement des Etablissements Publics Administratifs (EPA) de l'EN.

Le tableau de synthèse ci-dessous répertorie au 31 décembre 2005 tous les effectifs des différents ministères de l'Etat français qui étaient en MAD, en détachement et en disponibilité. Il est extrait du Rapport annuel sur l'état de la Fonction Publique (annexe au projet de loi de finances pour 2008 ; page 149) :

<http://www.performance-publique.gouv.fr/farandole/2008/pap/pdf/Jaune2008fonctionpublique.pdf>

Cela permet de se rendre compte du potentiel existant de ce type d'emplois à cette date. En trois ans, le « stock de secondes carrières » a diminué, puisque les informations apportées par des études plus récentes disponibles sur Internet ramènent le chiffre des détachements légèrement inférieur à 15 000 emplois (postes d'enseignants et de non enseignants confondus), tandis que les MAD ont fortement chuté.

Tableau 7 : Effectifs payés, en fonction et gérés –au sens strict de la gestion statutaire - au 31.12.2005

	1	2	3	4	5	6
Affaires étrangères	798	0	140	318	21 658	1 719
Agriculture et pêche	706	1 567	952	925	45 652	455
Culture et communication	2 213	141	288	527	13 435	613
Défense (civils et militaires)	864	14 500	2 891	6 470	455 608	263
Ecologie et développement durable	2 297	2 248	0	9	2 417	101

<sup>53</sup> CHAMARD, P-Y, (24 mars 2005) *La gestion des personnels enseignants des premier et second degrés n'exerçant pas devant les classes de l'enseignement scolaire*, Rapport de la Cour des Comptes n°2215 enregistré à l'Assemblée Nationale. Rémi Boyer/*Accompagner à distance la seconde carrière des enseignants : une action de remotivation*/14.12.2008/transmis aux Savoirs Inédits en vue de publication.

Economie, finances, industrie	311	654	2 598	4 158	195 653	1 155
<b>Education Nationale</b>	<b>106</b>	<b>5 217</b>	<b>16 727</b>	<b>25 095</b>	<b>1 379 317</b>	<b>/</b>
Equipement, transports, logement	863	4 297	2 557	2 272	109 550	695
Intérieur	1 504	1 264	1 251	1 597	189 465	607
Justice et Conseil d'Etat	45	0	1 036	1 165	75 876	388
Outre-mer	1 927	0	0	0	2 861	126
Premier ministre	77	0	181	117	2 078	175
Travail-emploi (hors logement)	5 313	561	189	0	6 605	ND
Total général	17 024	30 449	28 810	42 644	2 500 782	

1 MAD ou affectés entrants « payés » sur emplois du ministère et « gérés » par d'autres ministères,

2 MAD ou affectés sortants du ministère « gérés » par le ministère, mais « payés sur emplois » d'un autre ministère,

3 Détachés sortants du ministère,

4 Personnels en disponibilité, hors cadres, congé parental et service national du ministère,

5 Effectifs « gérés » par le ministère,

6 Détachés entrants dans le ministère.

D'après ce tableau, les effectifs enseignants hors de l'enseignement représentent, a contrario de nombreux autres ministères, une part infime. Ainsi en est-il des MAD sortants (0,38% du total), des détachés sortants (1,2% du total, dont la moitié environ sur des postes de non enseignants), et des personnels en disponibilité (1,8%) qui ne sont plus rémunérés dans cette situation.

### **Le concours hors enseignement, une solution radicale**

Cette possibilité d'effectuer une mobilité professionnelle est intéressante pour les enseignants qui souhaitent quitter définitivement l'enseignement, en intégrant un autre corps, mais elle nécessite de nouveau des efforts intellectuels intenses au sein d'un processus plus ou moins sélectif selon le concours retenu. L'EN, que ce soit sur son site national ou dans les groupes d'assistance aux enseignants des rectorats, ne propose en général que les concours de son ministère, alors que tout enseignant titulaire peut préparer tous les concours externes (et internes, selon son ministère de tutelle) des autres fonctions publiques.

**Le calendrier des concours des trois fonctions publiques est accessible ici :** <http://www.service-public.fr/actualites/00281.html>

Si les concours externes et internes présentent le même mode d'accès à un autre emploi (épreuves écrites pour être admissible, épreuves orales permettant d'être admis), tous ne fonctionnent pas de la même manière, certains concours méconnus des enseignants leur permettant de s'affranchir des épreuves écrites : c'est le cas des concours ITRF : <http://www.itarf.fr/>

**L'intérêt et l'originalité de ces concours est que l'admissibilité est décidée en fonction des compétences du candidat**, attestées par son dossier : CV, lettre de motivation, rapports d'activité et d'aptitude professionnelle, et tous documents utiles pour favoriser la prise de décision de le convoquer à l'oral d'admission. Il n'y a pas d'âge limite pour concourir, et pour les concours internes, il faut « être fonctionnaire dans un corps dont l'échelonnement indiciaire est équivalent à celui d'un corps de catégorie A et justifier de 7 années (10 années pour les fonctionnaires dotés d'une rémunération équivalente à celle des assistants ingénieurs) de service effectuées en position de d'activité dans son corps ou en position de détachement ». Les postes proposés correspondent à 260 emplois-types et spécialités, et de très nombreux postes sont ainsi accessibles chaque année en fonction de compétences spécifiques : <http://referens.univ-poitiers.fr/version/men/default.asp>

**Les dates d'inscription ont lieu en avril de chaque année**, et sont annoncées au BOEN. Les personnels ITRF bénéficient de 52 à 56 jours de congés ouvrables, et leurs échelles indiciaires sont affichées en ligne sur le site [www.education.gouv.fr](http://www.education.gouv.fr) tandis que des primes viennent compléter leur traitement de base, comme l'Indemnité Forfaitaire pour Travaux Supplémentaires (IFTS).

### **Il y a 8 Branches d'Activités Professionnelles (BAP) dans les concours ITRF :**

BAPA : Science du Vivant (SV),

BAPB : Sciences Chimiques Sciences des Matériaux (SCSM),

BAPC : Sciences de l'Ingénieur et Instrumentation Scientifique (SIIS),

BAPD : Sciences Humaines et Sociales (SHS),

BAPE : Informatique, Statistique et Calcul Scientifique (ICS),

BAPF : Information, Documentation, Culture, Communication, Edition, TICE (IDCCET),

BAPG : Patrimoine, Logistique, Prévention et Restauration (PLPR),

BAPJ : Gestion et Pilotage (nouvelle nomenclature) (GP).

Toutes ces BAP peuvent proposer des postes dont les savoirs et savoir-faire peuvent constituer en partie, sinon en majorité, celles que des enseignants ont su développer au cours de leur carrière. Ainsi, l'association AIDOPROFS identifie-t-elle chaque année près de 300 postes accessibles avec des compétences d'enseignant dans les BAP D, F et G particulièrement. Les postes proposés aux concours ITRF susceptibles d'intéresser des enseignants concernent ces statuts :

- IGR : Ingénieur de recherche (accessible avec un doctorat ou une agrégation),
- IGE : Ingénieur d'Études (accessible avec une licence).

Néanmoins, ces concours attirent de nombreux étudiants, et leur sélectivité est très importante, en particulier en externe (1 à 2% des candidats admis pour les concours IGE et IGR en 2006). La sélectivité est aussi importante à l'interne, puisqu'elle constitue la voie de promotion des agents en poste, mais la proportion des candidats admis peut atteindre 25 à 30% sur certains emplois.

### **Le Congé de Formation Professionnelle : une solution de confort**

Le CFP permet à l'agent de poursuivre sa formation professionnelle personnelle en effectuant une formation reconnue par l'État. Les modalités de dépôt des demandes (délais pour postuler, documents pour établir le dossier de candidature) sont adressées chaque année par une circulaire transmise à tous les établissements au cours du 1<sup>er</sup> trimestre.

Les candidats au CFP doivent avoir accompli au moins trois ans de services effectifs dans l'administration, et la formation choisie par l'agent doit avoir reçu l'agrément de l'État. Cependant, si l'attribution d'un CFP fait partie des droits des fonctionnaires, en revanche, il ne leur est pas automatiquement attribué dès la première demande. Il est souvent nécessaire de postuler plusieurs années d'affilée avant d'obtenir satisfaction, si le dossier remplit les conditions énoncées par l'administration.

Les critères pour être retenu tiennent compte essentiellement :

- de l'ancienneté de l'enseignant,
- de l'ancienneté de sa demande de CFP,

- de la nature de la formation poursuivie (ou du concours préparé),
- de la « nécessité de service » (une notion assez floue, recouvrant beaucoup d'éléments, qu'ils soient liés au déficit d'enseignants dans la matière enseignée, à la dotation horaire globale, au nombre de congés de formation disponibles, etc.).

L'attribution des CFP varie selon les académies. Sur celles de Versailles et de Créteil, à fort effectif, il n'est pas rare, d'après les pré-bilans de carrière réalisés par l'association, qu'il faille réaliser jusqu'à 8 demandes consécutives de CFP, et même plus avant d'obtenir satisfaction, tandis que dans les petites académies comme Rouen, le temps d'attente excède rarement 3 à 4 ans. La durée du CFP ne peut excéder trois années sur l'ensemble de la carrière, avec une durée minimale d'un mois. L'agent perçoit une indemnité forfaitaire mensuelle, dans la limite de 85% de son traitement brut et de son indemnité de résidence, sans que cette somme ne puisse excéder l'indice brut 650. Cette indemnité lui sera versée au maximum 12 mois.

L'agent est considéré en activité, et sa période de CFP est prise en compte dans le calcul de son ancienneté, et ses droits à avancement sont conservés. Durant toute la durée du CFP, le fonctionnaire est tenu de faire parvenir chaque mois une attestation de présence au cours/au stage/à la formation suivi(e) à son rectorat, ceci afin d'éviter les abus des uns, au détriment de ceux qui n'auraient pas obtenu satisfaction lors de l'attribution des CFP.

### **La disponibilité : une solution d'évasion**

Cette position administrative, qui est de droit pour de nombreux cas, peut être sollicitée en « convenances personnelles » (la moitié des disponibilités en cours actuellement sont de ce type). Spécifique au statut des fonctionnaires comme les deux précédentes, la disponibilité pour convenances personnelles permet à l'enseignant d'être placé en-dehors de l'EN pour effectuer toute autre activité, même dans le secteur privé (selon certaines modalités toutefois). Moins de 2% des enseignants qui ont pris une disponibilité depuis 2006 ont créé leur entreprise ou exercent dans une entreprise privée. L'enseignant conserve chaque année la possibilité de réintégrer pour retrouver un poste en priorité dans son ancienne académie d'exercice, à condition de réaliser sa demande au moins 9 mois à l'avance. Les services rectoraux peuvent être amenés à vérifier si son aptitude physique lui permet de nouveau d'enseigner.

L'obtention de la disponibilité est soumise à l'accord de l'Inspecteur d'Académie (1<sup>er</sup> degré) ou du Recteur (2<sup>nd</sup> degré) de l'académie d'exercice, selon les « nécessités de service » (discipline d'enseignement déficitaire par exemple). Cette position administrative est de loin la plus simple pour l'enseignant qui souhaite postuler ensuite à tout moment de l'année sur un détachement (puisqu'il n'est pas « tenu » par le calendrier scolaire) mais c'est aussi la plus contraignante, puisqu'en plus de perdre son poste et son barème de mutation, l'enseignant n'est plus rémunéré, et son avancement est gelé jusqu'à son éventuelle réintégration. De plus amples informations sont disponibles sur ce site :

<http://vosdroits.service-public.fr/F544.xhtml>

### **Le congé de mobilité : un dispositif en désuétude**

Institué par le décret n°90-857 du 25 septembre 1990, et par la circulaire n°91-009 du 11 janvier 1991, parue au BOEN n°3 du 17 janvier 1991, le congé de mobilité s'adressait aux fonctionnaires relevant du ministre chargé de l'EN, et avait pour objet la préparation à l'accès à un autre corps relevant du MEN afin d'y réaliser une reconversion, et devait permettre aussi de créer une entreprise, ou de poursuivre des études dans le cadre d'un troisième cycle universitaire.

Ce dispositif, toujours en vigueur, a été appliqué jusqu'en 1996. Depuis, aucun congé de mobilité n'a été prévu au budget de l'EN, alors que le dispositif, sur le papier, est toujours en vigueur.



Cette anomalie montre qu'il ne suffit pas, pour réaliser une mobilité professionnelle, qu'il existe des décrets et des circulaires : si les moyens budgétaires et la volonté politique font défaut, les dispositifs mis en place à un moment donné ne sont d'aucune utilité et constituent un leurre pour l'enseignant.

### **La mise à disposition : une disparition progressive**

Alors qu'elle concernait 5217 postes budgétaires au 31 décembre 2005 (cf .tableau ci-dessus), le rapport n°2215 du 24 mars 2005 enregistré à l'Assemblée Nationale indiquait le montant des économies que le MEN pouvait réaliser en supprimant tous les supports où des professeurs n'enseignent pas : 1,5 milliard d'euros *a minima*. De ce fait, depuis trois ans, les deux-tiers au moins des Mises à Disposition (MAD) ont déjà été supprimées. Le ministre actuel, Xavier Darcos, a programmé fin 2008 pour la rentrée 2009 la suppression de 500 postes de MAD du 1<sup>er</sup> degré et de 1000 MAD du 2<sup>nd</sup> degré, en particulier au détriment des associations complémentaires de l'enseignement comme la Ligue de l'Enseignement, les Pupilles de l'Enseignement Public (PEP), les Centres d'Entraînement aux Méthodes d'Éducation Active (CEMEA), les Eclaireuses et Eclaireurs De France (EEDF), Les FRANCAS, la Fédération des Œuvres Éducatives et de Vacances de l'Éducation Nationale (FOEVEN), la Jeunesse au Plein Air (JPA), l'Office Central de Coopération à l'École (OCCE). Ces associations, pour alerter l'opinion publique, ont alors lancé une pétition à cet effet : <http://www.pourleducation.fr/> qui a recueilli déjà près de 100 000 signatures. En 1988, d'après le rapport n°328 du Sénat en 1998 ( <http://www.senat.fr/rap/r98-3281/r98-328138.html> ) le Ministre de l'Éducation Nationale, René MONORY, avait déjà supprimé près de 2 200 postes budgétaires en MAD pour permettre à l'EN de faire des économies.

Les modalités de la MAD, sensiblement similaires à celle du détachement, ne diffèrent que sur deux points :

- le fonctionnaire est toujours rémunéré par son ministère d'origine (néanmoins depuis 2006 les structures d'accueil sont tenues de rembourser le salaire de l'enseignant à son rectorat de rattachement),
- la période de mise à disposition s'effectue en théorie par contrat de 1 à 3 ans renouvelable une fois (néanmoins, j'ai rencontré au gré de mes enquêtes des enseignants mis à disposition depuis plus de 25 ans, preuve que le dispositif a évolué de manière anarchique selon les académies).

Malgré la disparition programmée de cette position statutaire, une partie des postes en MAD est reconvertie en détachements. Cependant, les Inspections Académiques et certains organismes dépendant du Gouvernement (comme les Secrétariats Généraux aux Affaires Régionales ou SGAR) créent toujours des postes en MAD (70 postes de chargés de missions créés par le Sénat pour les SGAR en 2006).

Il est curieux de constater, dans le cadre des MAD, la double politique du MEN depuis 2006 : créer un dispositif de Seconde Carrière, où la recherche de postes adaptés à des compétences d'enseignant s'avère difficile (moins de 50 postes proposés par an depuis son démarrage réel en août 2006), et faire disparaître en parallèle les emplois existants – mais méconnus de la majorité des enseignants – qui constituaient justement des possibilités multiples de secondes carrières réellement accessibles avec un profil de compétences de professeur. Il y a lieu de croire que le développement des secondes carrières hors enseignement n'entre pas dans les priorités actuelles du MEN, puisque le rapport n°2215 de l'Assemblée Nationale du 24 mars 2005, lors de l'examen en commission, indique « qu'une des grandes difficultés à laquelle va être confrontée l'EN au cours des prochaines années sera le remplacement de 50 % du corps enseignant. Pour ce faire, 25 % des étudiants qui rentrent aujourd'hui à l'université devraient se destiner à l'enseignement. Aujourd'hui, ce taux n'est que de 10 %. Des solutions doivent donc être trouvées dans la

gestion des enseignants, dans l'évolution de leur statut et dans l'organisation générale du système éducatif. »

D'après la politique de suppression des MAD de ces dernières années, ce type de statut devrait avoir disparu au sein du Ministère de l'Éducation Nationale à l'horizon 2010, alors qu'il perdure pour les fonctionnaires d'autres ministères. En effet, la Loi de modernisation de la Fonction Publique du 2 février 2007, rendue applicable par la circulaire n°2007-09 du 10 mai 2007 énonce « l'élargissement du champ d'application de la mise à disposition » : [http://www.cdg50.fr/actualite\\_juridique/circ07-09.pdf](http://www.cdg50.fr/actualite_juridique/circ07-09.pdf)

### **Le détachement : un statut d'avenir**

Une rubrique du site web [www.education.gouv.fr](http://www.education.gouv.fr) est réservée aux enseignants détachés (textes réglementaires de référence, modalités de ce dispositif :

<http://www.education.gouv.fr/pid59/systeme-information-aide-detachement-d.html>

Je me contenterais de préciser les principaux avantages de cette position administrative prévue par le statut général des fonctionnaires :

- les enseignants peuvent exercer une fonction d'enseignant ou de non-enseignant dans un organisme d'accueil qui les rémunère,
- ils conservent dans leur corps d'origine leurs droits à l'avancement,
- le détachement peut être obtenu sous forme de contrat(s) d'une durée de 1 à 5 ans renouvelables, sans limite en matière de renouvellement (sauf pour les contrats d'une durée initiale de 5 ans), à partir du moment où l'organisme d'accueil et l'enseignant détaché acceptent l'un et l'autre cette continuité,
- en cas de non renouvellement à l'initiative de l'une des parties cocontractantes, l'enseignant est réintégré dans son académie d'origine selon les procédures de mouvement de mutation, avec pour l'instant un barème de « 1000 points » pour être assuré de retrouver son ancienne académie puis son ancien département d'exercice. Si ce barème de « 1000 points » s'appliquait au vœu « groupe de communes », il ne fait aucun doute que de nombreux enseignants détachés depuis quelques années retourneraient enseigner, ce qui aurait pour avantage de favoriser la rotation de ces emplois hors enseignement, instituant ainsi le dispositif de « respiration professionnelle » qu'évoquent parfois les syndicats.

Le recrutement d'un enseignant sur un poste en détachement suit cette procédure :

- publication du poste sur le site de la structure, avec une date limite pour y postuler, le cachet de la poste faisant foi,
- réception des CV et lettres de motivation des candidats jusqu'à la date limite,
- convocation à l'entretien des candidats dont la présentation écrite a su convaincre les recruteurs : ce premier contact peut être suivi d'une deuxième, rarement d'un troisième entretien,
- au final, un seul candidat est retenu pour le poste : le meilleur, celui dont les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être sont les mieux adaptés au poste proposé.

Le détachement sur un poste de non-enseignant présente un certain nombre de contraintes, qui le différencient nettement des modalités de service d'enseignement :

- perte du poste fixe détenu par l'enseignant, ainsi que des points acquis au titre de son barème de mutation,

- perte des congés scolaires (l'enseignant détaché est alors soumis aux règles de fonctionnement de l'organisme d'accueil, soit 5 semaines à 11 semaines de congés payés selon les structures d'affectation),
- l'horaire hebdomadaire de travail en présence est de 36h30 à 38h30 théoriques (souvent beaucoup plus car les postes proposés sont des emplois d'encadrement à responsabilités),
- perte des primes de suivi et d'orientation (qui peuvent être compensées par l'organisme d'accueil sous forme de primes de productivité),
- impossibilité souvent d'effectuer des heures supplémentaires sur le lieu de travail principal, même si l'autorisation de cumul avec une autre activité publique peut être autorisée,
- contraintes particulières attachées à certains postes : travail le samedi, travail un week-end par mois, congés en partie sur des périodes fixes ou selon les nécessités du service où la personne est recrutée, nombreux déplacements, horaires élastiques (8h-20h), etc.

Curieusement, le détachement est la seule position administrative clairement affichée sur le site du MEN, alors que la mise à disposition, la disponibilité, le congé de mobilité, et le congé de formation professionnelle ne le sont que sur les sites web des différentes académies, sous des liens hypertextes profonds, difficiles à identifier. Comme l'indique le MEN sur [www.education.gouv.fr](http://www.education.gouv.fr) « l'administration n'assure pas la publication de ce type de poste ». **Aucune étude approfondie des modalités de travail sur les postes en détachement n'avait jusqu'à ce jour été réalisée** : c'est la raison pour laquelle j'ai décidé de diffuser les résultats de ma collecte d'informations sur le web qui aura duré 10 ans, synthétisés dans l'index 1 des structures où des enseignants réalisent des secondes carrières et qui est situé à la fin de cet ouvrage.

Le manque d'informations institutionnelles sur les détachements en cours au sein de la sphère éducative conforte l'analyse de François QUINSON<sup>54</sup> lorsqu'il relate l'une des prises de position d'un Inspecteur d'Académie à l'occasion de son enquête doctorale sur la mobilité professionnelle en cours de carrière des enseignants du premier degré : « Une recherche sur les instituteurs qui partent en cours de carrière ? Mais vous n'y pensez pas ! D'abord, il n'y en a pratiquement pas, et en plus, ces gens-là ont suffisamment de problèmes, vous feriez mieux de les laisser tranquilles. Beaucoup sont dépressifs et quelques-uns ont même été radiés pour faute... ». Cet avis tranché, fréquemment rencontré par l'auteur, indique clairement que la mobilité professionnelle demeure un sujet tabou pour le Ministère de l'Éducation Nationale.

Pourtant, les profils de postes proposés aux enseignants au titre du détachement, dans de très nombreuses structures, sont très diversifiés, mais ils nécessitent tous des compléments de formation ou des expériences professionnelles variées : adjoint au responsable de la mission d'accueil des délégations étrangères, agrégé préparateur (Ecoles normales supérieures), aide-documentaliste, animateur TICE, assistant de laboratoire chargé des préparations pédagogiques, assistant en langues étrangères, chargé d'accueil en librairie, chargé de communication, chargé d'études documentaires, chargé de scolarisation des enfants de migrants et tziganes, chargé de réinsertion, chargé de mission (TICE, environnement, formation, etc.), chef de projet informatique, chercheur associé, conseiller en formation continue, coordinateur de la vie associative, correspondant éducatif, coordinateur en école primaire, délégué départemental, directeur adjoint, directeur de bibliothèque, directeur de l'édition et de la communication, directeur de médiathèque, délégué pédagogique, directeur d'un pôle insertion/formation, directeur de scolarité, délégué à la sécurité routière, documentaliste, formateur de la formation continue, formateurs en informatique, intervenant pédagogique, rédacteur en chef, responsable éditorial, responsable de l'action éducative, responsable de la

---

<sup>54</sup> QUINSON, F, op.cit.

communication, responsable de formations, responsable multimédia, responsable de la formation adulte, responsable de production éditoriale, secrétaire général d'association, chargé de mission sur une fonction gouvernementale (conseiller technique, chef de cabinet d'un ministre), etc.

Actuellement, plus de 800 structures proposent des postes en détachement accessibles à des enseignants d'après mes recherches, dans ou en-dehors de la sphère éducative. Les rapports n°324 du Sénat, n°2215 de l'Assemblée Nationale (2005) et le Rapport de la Cour des Comptes (2005) ont permis d'en identifier une partie, complétée par une recherche intensive sur Internet en amont de la création d'AIDOPROFS, afin que chaque enseignant puisse bien identifier toutes ses potentialités de « seconde carrière », même temporaires. Toutes ces structures, entre 1999 et 2008, ont publié un à plusieurs dizaines d'emplois par an accessibles, selon leurs compétences transférables, à des enseignants du Primaire, du Secondaire ou du Supérieur, sous forme de détachement ou de mise à disposition.

**L'index 1 situé à la fin de cet ouvrage présente le potentiel existant de tous les postes qui ont été occupés par des enseignants sur la période 1998-2008 :**

- dans 4 Etablissements Publics Administratifs (EPA) : celui du réseau SCEREN, le CNED, l'INRP, le CIEP,
- dans les collectivités locales, le CNFPT,
- dans un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) : la Cité des Sciences et de l'Industrie (CSI),
- dans les GRETA des différents départements,
- dans une mutuelle (MGEN) et quelques associations complémentaires de l'enseignement public (AROEVEN, LEP, PEP, OCCE),
- dans tous les rectorats d'académie,
- dans les SGAR et la DIACT,
- dans les universités et instituts de recherche.

Pour beaucoup de détachés, le retour à l'enseignement est rare<sup>55</sup>. Un départ en détachement est souvent synonyme de secondes carrières temporaires, l'ancien professeur réalisant alors un parcours dans l'administration. En 2005, le tableau 7 indique que 16 727 enseignants étaient détachés en France et à l'étranger. Le rapport n°2215 de l'Assemblée Nationale précise alors que 7100 professeurs sont en service détaché hors enseignement. Lorsque qu'AIDOPROFS a rencontré la Mission Seconde Carrière en septembre 2007, il nous a été indiqué que ce chiffre était devenu moins important depuis.

En 2006, d'après la page 40 du pré-rapport du Livret Vert de la Commission Pochard (<http://www.eleves.ens.fr/home/yfaure/pr%C3%A9-rapport%20Pochard.pdf>), 3000 enseignants du 2<sup>nd</sup> degré en font partie.

Grâce à la loi Woerth sur la mobilité interministérielle des fonctionnaires qui sera présentée devant les députés au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2009, les parcours professionnels seront facilités par une généralisation du détachement d'un ministère à l'autre, ou d'une fonction publique à l'autre, tout au long de l'année. Cette flexibilité nouvelle, puisque enfin le professeur pourra déposer un préavis de 3 mois avant son départ de son administration sans que celle-ci puisse s'y opposer, favorisera une plus grande mobilité externe des enseignants, déverrouillant littéralement un système qui leur semble figé. En effet, jusqu'ici et depuis des décennies, la majorité des académies s'opposait au départ en cours d'année scolaire d'un enseignant tenté par une mobilité externe. Cela peut expliquer qu'elle soit toujours si faible (moins de 6% des effectifs) actuellement dans la profession enseignante.

---

<sup>55</sup> TERSEUR, C, (2006), *Le détachement au CNED : une seconde carrière ?*, Université de Rouen, 139 p.  
Rémi Boyer/*Accompagner à distance la seconde carrière des enseignants : une action de remotivation/14.12.2008/transmis aux Savoirs Inédits en vue de publication.*

La disparition des emplois en MAD opérée ces dernières années par le MEN et la diminution progressive (toujours par mesure d'économies) des emplois en détachement seront donc largement compensées par l'offre des autres fonctions publiques, en particulier par celle de la Fonction Publique Territoriale (FPT). En effet, près de 40% des cadres A de la FPT partiront à la retraite d'ici 2012, ce qui peut constituer un potentiel d'emplois accessibles à des enseignants qui auraient réalisé la formation adéquate pour y devenir rapidement opérationnels.

Néanmoins, ayant à la fois une vision générale et une connaissance précise de tous les emplois actuels en MAD et en détachement, j'estime que le Ministère de l'Éducation Nationale sacrifie trop rapidement depuis quelques années les « secondes carrières » qu'il possédait depuis des décennies, au risque de frustrer encore plus des générations d'enseignants en quête d'une « respiration temporaire » ou d'une nouvelle étape de carrière, conduisant un plus grand nombre à inventer leur propre « seconde carrière » en créant leur entreprise. L'allongement des carrières de 37,5 années à 42 années plaide en ce sens, puisque le Livre Vert de la commission Pochard indique que « l'âge moyen des départs en retraite dans le 1<sup>er</sup> degré est à 56 ans, après 36 années de carrière, et à 60 ans dans le 2<sup>nd</sup> degré après 37 ans de carrière. (...) Les enseignants qui partent préfèrent le temps (partir dès que possible) au taux » (celui de leur pension de retraite qui sera plus ou moins diminuée). L'énergie pour enseigner n'étant plus la même après 55-60 ans qu'à 25-45 ans, il devient évident que les enseignants feront partie des agents publics sacrifiés par la réforme des retraites de 2003, à moins de leur créer des « secondes carrières » composées, à partir de 55 ans, de décharges (d'un quart de temps ou d'un mi-temps) pour des tâches administratives ou d'accompagnement de jeunes collègues dans leur difficultés. La « seconde carrière » peut ainsi devenir au sein de l'EN un dispositif de compagnonnage intergénérationnel intéressant.

### **Le cumul d'emplois : des secondes carrières en parallèle**

L'enseignant, selon son domaine de compétences, a la possibilité de cumuler plusieurs emplois publics, à condition que son activité complémentaire soit réalisée en dehors des heures de travail de son emploi principal, et que la rémunération complémentaire n'excède pas 100% de son traitement principal. Pour cumuler deux emplois, le professeur doit obtenir une autorisation de cumul du rectorat qui l'emploie : [http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/circulaire\\_deontologie\\_20071031.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/circulaire_deontologie_20071031.pdf)

Ce dispositif permet à de nombreux enseignants d'enseigner dans plusieurs niveaux (primaire et IUFM, secondaire et université), de se consacrer à des activités littéraires (pédagogiques ou de toute autre nature), de former des adultes (concours, stages de formation, etc.), de mener des activités de recherche, de participer à des jurys de concours, etc. Cette possibilité de cumul d'activités a récemment été élargie : [http://www.univ-paris1.fr/IMG/pdf/circulaire\\_relative\\_cumuls\\_activites.pdf](http://www.univ-paris1.fr/IMG/pdf/circulaire_relative_cumuls_activites.pdf)

L'enseignant peut également, selon le même principe, travailler en *free-lance* pour le secteur privé, à la condition que cet emploi ne crée pas de concurrence avec l'emploi principal et que les conditions de cumul citées ci-dessus soient respectées. Cette possibilité de cumul de rémunérations permet à l'enseignant de diversifier ses compétences, et de compenser un désir de mobilité professionnelle qui n'aurait pas pu aboutir.

### **Le dispositif de « seconde carrière »**

L'article 77 de la loi n°2003-775 du 21 août 2003 portant sur la réforme des retraites (dite Loi FILLON) a institué une possibilité de secondes carrières pour les enseignants : « les membres des corps enseignants pourront sur leur demande (...) occuper en position de service détaché des emplois correspondant à leurs qualifications (...) dans les administrations de l'Etat des collectivités locales et des établissements publics à caractère administratif. Après une année de service dans leur nouvel emploi, ces personnels pourront sur leur demande être intégrés dans le corps de fonctionnaires titulaires dont relève l'emploi. Ils seront reclassés à grade équivalent à un indice égal ou à défaut immédiatement supérieur à celui détenu dans leur corps d'origine. »

Le dispositif a été renforcé par le décret n°2005-960 du 9 août 2005, qui fixe les dispositions relatives à la procédure d'instruction et d'orientation des demandes, ainsi que les dispositions relatives aux conditions de détachement et d'intégration. La barre d'accès à ce dispositif est d'avoir acquis une ancienneté de 15 ans comme fonctionnaire titulaire.

Pourtant, reprendre des études après 15 ans d'exercice du métier, sans avoir repassé de concours ou suivi de formations diplômantes, est déstabilisant : la barre définie par l'article 77 de la loi FILLON a été placée trop haut : c'est ce que j'indique dans l'article du n°120 du bulletin de l'AFAE<sup>56</sup>. Les enseignants ont une vie de famille, frein à une mobilité géographique souvent nécessaire, des conjoints dans le privé ne peuvent changer de région pour suivre leur conjoint.

Alors que François FILLON indiquait en 2005 que le dispositif allait permettre à 300 à 500 enseignants par an de réaliser une mobilité externe, Dominique DE VILLEPIN avait annoncé que le nombre de d'enseignants concernés atteindrait 1000 par an. En fait, à peine 50 postes ont été proposés en juin 2006 et autant en juin 2007. Les enseignants y sont mis en concurrence avec tous les agents des autres ministères, ce qui ne facilite pas leur mobilité. Pour l'instant, une dizaine d'enseignants seulement en ont bénéficié depuis 2 ans, alors que 26 académies sont mobilisées sur ce dispositif. Il reste à espérer que leurs efforts coordonnés par la MISECA dans les années à venir permettront d'atteindre au moins les objectifs fixés en 2005, car l'attente des enseignants que j'accueille en semaine le soir sur la plateforme d'AIDOPROFS est grande.

Les postes prospectés dans les autres ministères et fonctions publiques, puis proposés par le dispositif, sont souvent éloignés pour l'instant des compétences que possède un enseignant d'école Primaire, de collège ou de lycée général : contrôleur de gestion, inspecteur du travail, responsable d'un pôle marché du travail, chargé de mission (tous domaines), chargé de mission emploi et animateur territorial, responsable de service emploi-formation, conseiller d'animation sportive, conseiller d'éducation artistique et culturelle, chef de la cellule Moyens Généraux, gestionnaire de ressources humaines, animateur territorial, etc. Tous ces emplois exigent une professionnalisation distincte de la discipline enseignée, dont l'enseignant doit faire « le deuil », supposant qu'il ait repris une solide formation pour y prétendre.

Comme le souligne Marcel POCHARD dans son pré-rapport du 25 janvier 2008: « la loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites a prévu un dispositif spécial d'accès des enseignants aux corps des trois fonctions publiques dits de « seconde carrière ». Mais l'ensemble de ces opportunités et dispositifs demeurent à la fois mal connus et peu pratiqués : pour des raisons d'ordre culturel car ces changements sont lourds ; d'ordre professionnel car la nature des emplois à pourvoir est assez fondamentalement différente et le passage de l'un à l'autre n'est simple ni pour l'enseignant ni pour l'administration d'accueil ; **d'ordre statutaire car la fonction publique est ainsi conçue et organisée que les cloisonnements y**

---

<sup>56</sup> BOYER, R. (2008), *Secondes carrières : une démarche de remotivation ?* in Revue trimestrielle de l'Association Française des Administrateurs de l'Éducation, n°120, pp.145-151.

Rémi Boyer/*Accompagner à distance la seconde carrière des enseignants : une action de remotivation/14.12.2008/transmis aux Savoirs Inédits en vue de publication.*

**sont davantage la règle que la mobilité.** *Hors fonction publique, la coupure est encore plus forte* : il n'y a quasiment aucune porosité entre le monde enseignant et le monde de l'entreprise. »

Le dispositif « seconde carrière » aura-t-il les moyens de « réserver » des postes dans d'autres fonctions publiques pour des milliers d'enseignants, sachant que 300 000 professeurs sont actuellement concernés par le dispositif ? Un engorgement est à prévoir, et ce d'autant plus que depuis la mise en place de la MISECA, les pratiques des différentes académies ne sont pas homogènes pour assurer la mise en œuvre du dispositif, tandis qu'il demeure un écueil de taille : jusqu'alors, la majorité des académies refusait le départ en cours d'année en détachement d'un enseignant, en raison de la contrainte que représente le calendrier scolaire.

En effet, comment réussir sa mobilité si l'on doit la réaliser obligatoirement entre le 30 juin et le 1<sup>er</sup> septembre, alors que la majorité des structures et des entreprises sont en vacances annuelles ? Jusqu'ici, la mobilité externe des enseignants a été véritablement verrouillée de l'intérieur, expliquant la démotivation que peuvent ressentir les professeurs au-delà de 10 à 15 ans de carrière. En septembre 2007, nous avons suggéré à la MISECA de favoriser le départ des enseignants en cours d'année, et depuis septembre 2008, les publications de postes s'échelonnent effectivement tout au long de l'année, ce qui est un grand progrès.

La Loi WOERTH sur la mobilité interministérielle, attendue pour le début de l'année 2009, prévoit qu'une administration ne pourra plus s'opposer au départ de ses agents, lesquels pourront lui donner à tout moment de l'année un préavis de trois mois afin de réaliser ailleurs leur mobilité : ce texte sera-t-il appliqué par les académies, alors que le décret instituant une indemnité de départ volontaire tarde à l'être d'après la création fin 2008 de cette association : <http://indemnite-depart-volontaire.fr/12.html>

Pour l'heure, les éléments se rapportant à cette indemnité de départ peuvent aussi être consultés ici : [http://www.ac-creteil.fr/ia77/circulaires/2008/DPE/Indemnite\\_de\\_depart\\_volontaire.pdf](http://www.ac-creteil.fr/ia77/circulaires/2008/DPE/Indemnite_de_depart_volontaire.pdf)

En mai 2008, sur la rubrique « seconde carrière » du 15 mai, j'avais émis l'idée d'un nouveau métier : « conseiller en mobilité professionnelle » : [http://www.cafepedagogique.net/lemensuel/lesysteme/Pages/2008/93\\_actumobilitedesfonctionnaires.aspx](http://www.cafepedagogique.net/lemensuel/lesysteme/Pages/2008/93_actumobilitedesfonctionnaires.aspx)

Fin décembre 2008, le ministère de la Fonction Publique a publié en ligne le référentiel du « conseiller mobilité carrière » le 27 novembre 2008 : <http://www.fonction-publique.gouv.fr/article1343.html>

Il est évident que le travail de réflexion que j'ai mené sur Internet via AIDOPROFS depuis 2006 a pu contribuer à la réflexion collective, et qu'après avoir connu les années moteurs de « la formation tout au long de la vie », nous entrons dans une période qui sera désormais marquée par « la mobilité tout au long de la vie », puisqu'elle constitue tout simplement le prolongement du premier mouvement. L'Etat, en créant dans tous les ministères des postes de « conseillers mobilité-carrière » depuis la fin janvier 2009, crée réellement et progressivement les conditions d'un accompagnement des parcours professionnels de ses agents : c'est une révolution en termes de valorisation de ses richesses humaines.

## **Créer son entreprise dans les services d'aide à la personne**

A travers l'analyse des témoignages publiés dans la rubrique « seconde carrière » que je pilote sur le Café Pédagogique, il ressort que les compétences transférables des enseignants leur permettent de réussir rapidement dans la création d'une activité de services à la personne : coach, sophrologue, réflexologue

plantaire, psychothérapeute, orthophoniste, psychomotricien, conseil en formation, formateur, conseiller mobilité-carrière, conseiller pédagogique de soutien scolaire, etc.

Pour monter son activité, il faut d'abord avoir l'idée d'un service ou d'un produit à développer, et en tester la faisabilité. Pour cela, en amont de l'éventuelle création d'activité, il faut soi-même réaliser son étude de marché. Avec le développement d'Internet, il est facile de cibler un forum d'utilisateurs correspondant à l'activité que l'on souhaite développer, en réalisant un sondage auprès des intervenants du forum.

Ce site fournit gratuitement un outil de conception d'enquêtes : <http://www.sharing-data.com/>

Développer son activité peut s'effectuer totalement sur le web, à condition de pouvoir consacrer le financement suffisant, dès le départ, au développement d'un site web, et d'en assurer la maintenance dans le temps. Créer un site web ne suffit pas : il faudra qu'il soit suffisamment bien référencé par les moteurs de recherche pour espérer attirer une clientèle.

Enfin, le développement de cette activité doit s'accompagner du choix d'un statut juridique : profession libérale ? Portage salarial ? SARL ou EURL ? Statut d'auto-entrepreneur ? C'est cette réflexion qui doit être menée, selon la dimension que l'on souhaite donner à son projet – individuel ou collectif – en faisant appel aux conseils des spécialistes des chambres de commerce et d'industrie (CCI) pour ne pas se tromper. Le futur entrepreneur doit réaliser une réflexion prospective, dès la naissance de l'idée, sur ce que deviendra son activité dans les prochaines années.

### **Cumuler des emplois ou créer son activité ?**

Lorsque l'on est fonctionnaire, on se contente bien souvent de cumuler des activités, par crainte de « sauter le pas », par méconnaissance des dispositifs existants. Cumuler des activités, c'est multiplier de petits contrats de vacations ici et là, en insistant chaque année pour les obtenir, tant auprès de la structure qui vous emploie qu'auprès de l'administration qui délivre l'autorisation de cumul. De plus, les activités complémentaires sont souvent synonyme de précarité, car payées tardivement (domaine de l'édition ou vacations à l'université en particulier) et insuffisamment (les taux horaires de rémunération sont inférieurs, pour les enseignants, au taux des heures supplémentaires annuelles dites HSA).

Dans le contexte du thème « travailler plus pour gagner plus » développé durant sa campagne présidentielle par Nicolas Sarkozy, Président de la République depuis mai 2007, d'autres dispositifs existent, pour que la réalisation régulière d'activités complémentaires soit accompagnée d'une volonté de préparer sa mobilité professionnelle hors de l'enseignement en multipliant les expériences.

**Créer son activité peut être un excellent moyen d'anticiper l'avenir, en particulier la baisse de revenus inéluctable qui se produira lors de l'accès à la retraite, après 42 années** (ou moins) d'activité professionnelle. Les enseignants sont-ils tous certains d'avoir l'énergie suffisante pour continuer à enseigner en école, en collège ou en lycée jusqu'à 65, voire 70 ans, avec le même type de public, alors que les médias relaient chaque année bon nombre d'incivilités pénibles à vivre dans cette profession ?

Le décret n°2007-658 du 2 mai 2007 puis la circulaire du 31 octobre 2007 permettent à tout fonctionnaire ( [http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/circulaire\\_deontologie\\_20071031.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/circulaire_deontologie_20071031.pdf) ) avec accord de son administration de tutelle, de créer ou de reprendre une entreprise tout en conservant son poste (à plein temps ou à mi-temps) pour une durée d'un an, renouvelable une fois, à condition que cela n'interfère pas sur l'horaire de travail de son activité principale : [http://www.cdg50.fr/actualite\\_juridique/circ07-09.pdf](http://www.cdg50.fr/actualite_juridique/circ07-09.pdf)



En dehors du cas particulier de la démission, si l'enseignant décide de créer son entreprise, il doit solliciter une mise en disponibilité pour convenances personnelles ou conserver son emploi à mi-temps ou à plein temps. Il est indispensable, afin de se lancer dans la création d'une entreprise, d'adresser un courrier par la voie hiérarchique sous couvert de son chef d'établissement (qui doit indiquer « avis favorable » ou « avis très favorable ») à la Division des Personnels Enseignants (DPE) de son académie d'exercice. Si l'enseignant ne souhaite pas utiliser cette voie, par mesure de précaution, il est alors important d'adresser sa lettre en recommandé avec avis de réception. Dans les 4 mois qui suivent, l'administration émettra un avis, et si la réponse est positive, le créateur d'entreprise devra fournir 2 mois avant la mise en disponibilité ou avant le début de l'activité un extrait de KBIS (prouvant l'enregistrement à la Chambre de Commerce et d'Industrie ou à la Chambres des Métiers et de l'Artisanat de la création ou de la reprise de société). Les enseignants reconvertis que j'ai pu interviewer depuis la création de ce dispositif m'ont tous indiqué qu'ils avaient « harcelé au téléphone l'administration pour pouvoir réaliser leur projet professionnel », tandis qu'en parallèle, la création de leur entreprise exigeait de nombreuses démarches administratives. Ces enseignants reconvertis le soulignent aujourd'hui : « il faut être tenace et très motivé pour s'extraire de l'enseignement ».

Voici les différents statuts susceptibles d'intéresser un enseignant désireux de s'engager dans une seconde carrière synonyme d'aventure, en créant sa propre activité.

### **La Coopérative d'Activités et d'Emplois (CAE)**

La CAE, qui a été créée en 1995, est une alternative au portage salarial pour tous publics (cadre, employés, artisans) et offre l'opportunité de créer son activité ou son emploi en minimisant les risques. La CAE s'est surtout développée depuis 2002. La CAE est une SCOP (Société Coopérative de Production) en Société Anonyme (SA) ou SARL dans laquelle les salariés-associés ont plus de 50% du capital (majoritaires). Tout porteur de projet bénéficie immédiatement d'un accompagnement lui permettant de mettre en route son activité économique sous sa propre marque (l'accompagnement est gratuit, cofinancé par différents partenaires publics ou issus de l'économie sociale). La personne bénéficie alors d'un cadre juridique qui lui attribue un numéro de registre du commerce et de Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA). Au sein de la CAE, la personne a le statut d'entrepreneur salarié en contrat à durée indéterminée (CDI) dès les premières facturations, lui permettant ainsi de lui apporter une protection sociale et des droits ASSÉDIC. Les tâches administratives sont mutualisées pour favoriser le développement de l'activité de la personne.

La rémunération de salariés-associés est calculée au prorata du chiffre d'affaires, déduction faite des charges sociales et des frais de gestion de la CAE, environ 10% (gestion des charges sociales, des feuilles de paie, de la TVA etc.). La personne conserve à tout moment la possibilité de quitter la CAE pour créer sa propre entreprise ou en cas d'échec sortir de la CAE avec une couverture ASSÉDIC.

La CAE est une possibilité intéressante de tester un projet d'entreprise.

Pour approfondir ce statut juridique : <http://www.apce.com/pid648/cooperatives-activites.html>

### **S'installer en profession libérale**

Il existe deux grands types de professions libérales : celles qui sont dites "réglementées" et les autres. La consultation du site de l'Agence Pour la Création d'Entreprise (APCE) vous permettra de mieux choisir la plus adaptée à votre situation ou à votre projet :

<http://www.apce.com/pid598/profession-liberale.html?espace=1&tp=1>

## Utiliser le portage salarial

Le portage salarial est réglementé par la Loi n°2008-596 du 25 juin 2008, portant modernisation du marché du travail : <http://www.guideduportage.com/>

La personne qui est « portée » dispose d'une grande autonomie dans son travail, ce qui lui permet de conserver les avantages du statut de salarié. Le « porté » prospecte lui-même sa clientèle, et négocie le montant de ses prestations. La société de portage qui héberge son activité signera simultanément un contrat de prestation avec chacun de ses clients, et un contrat de travail avec le « porté », permettant ainsi de le salarier une fois les prestations facturées.

Ce système engendre bien entendu des frais de gestion, prélevés par la société de portage. A hauteur de 10% environ, ils s'ajoutent aux cotisations sociales que devra supporter le « porté » dans le cadre de son activité. La rémunération de la société de portage couvre la gestion salariale du porté : déclarations diverses aux administrations, réalisation des bulletins de paie, gestion des charges sociales, gestion de la facturation et du recouvrement des factures, assurance responsabilité civile professionnelle. Le solde de facturation (frais de gestion et cotisations sociales déduits, soit un montant pouvant dépasser 40% du chiffre d'affaires) est affecté à la rémunération du porté.

## Créer une Sarl ou une Eurl ?

Ce site permet d'évaluer lequel des deux statuts, Société à Responsabilité Limitée (SARL) ou Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL) est le meilleur :

<http://www.montermonentreprise.com/sarlvariable.html>

## Le statut d'auto-entrepreneur, une révolution !

A l'initiative de Hervé Novelli, Secrétaire d'Etat chargé du commerce, de l'artisanat, des petites et moyennes entreprises, du tourisme et des services, la Loi de modernisation de l'économie n°2008-776 du 4 août 2008 (Titre 1, Chapitre I) crée le statut d'entrepreneur individuel ou auto-entrepreneur, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> Janvier 2009. Ce type de statut s'adresse aux personnes qui ne souhaitent pas s'engager dans l'aventure d'une société commerciale pour exercer l'activité de leur choix. Le statut d'auto-entrepreneur a été conçu pour permettre à la personne de démarrer ou de stopper facilement son activité indépendante.

Le dispositif concerne les étudiants, les salariés, les fonctionnaires, les demandeurs d'emplois ou les retraités. Concrètement, les charges sociales et fiscales relatives à ce nouveau statut sont payées par prélèvement libératoire calculé sur le chiffre d'affaires, par mois ou par trimestre. Si l'activité ne génère pas de chiffre d'affaires, aucune charge ne sera prélevée. Auto-entrepreneur est devenue la solution idéale pour créer son activité avec le minimum de risques.

Plus d'informations sur : <http://www.lautoentrepreneur.fr/> et <http://www.auto-entrepreneur.fr/>

Pour en bénéficier, l'enseignant doit procéder de la même manière que la déclaration de sa création ou de sa reprise d'une entreprise, comme le chapitre « cumuler des emplois ou créer son activité ? » l'a expliqué.

Dans la rubrique « seconde carrière » des n°99 et n°100 des mensuels du Café Pédagogique, j'ai présenté les modalités de ce dispositif innovant et prometteur pour les enseignants tentés par l'aventure personnelle et professionnelle que constitue la création d'entreprise.

## Conclusion

La plupart des études actuelles indiquent que de moins en moins de salariés comptent exercer le même métier toute leur vie. Alors que par le passé, la stabilité professionnelle prévalait, la mobilité professionnelle est devenue aujourd'hui facteur de valorisation, d'enrichissement de la carrière, tant pour l'individu que pour l'entreprise, qui bénéficie ainsi de personnels adaptables, aux savoir-faire et savoir-être diversifiés, régulièrement enrichis par des actions de professionnalisation.

Les enseignants n'échappent pas à ce mouvement, du fait du départ à la retraite de la génération du *papy-boom* (un enseignant sur deux est concerné sur la période 2006-2020). Fin 2008, les écoles, collèges et lycées emploient 880 068 professeurs<sup>57</sup> (dont 83,6% dans le Public). D'après une étude<sup>58</sup> de la Direction de l'Évaluation et de la Prospective (DEP) du Ministère de l'Éducation nationale, « six enseignants sur dix ressentent un sentiment de malaise général et songeraient à une reconversion ni contraignante ni définitive, qui serait pour un tiers de cesser d'enseigner ». Ceux qui souhaitent quitter l'enseignement situent cette échéance à 8,3 années, 58% des enseignants souhaitant arrêter ce métier dans les dix ans à venir ont moins de 34 ans. Les principales causes évoquées sont le comportement des élèves (pour 47%), la dévalorisation du métier (41%), le caractère répétitif de l'enseignement (35%). Dans le tiers qui souhaite cesser d'enseigner, 29% envisagent de quitter définitivement l'enseignement, 38% envisageant des services partagés. Globalement, 14% des enseignants souhaitent exercer dans une autre fonction publique.

Le pré-rapport de la commission POCHARD indique que sur la période 2008-2012, les départs en retraite des enseignants se chiffrent à 135 000, et que dans le même temps, compte-tenu de la mobilité externe de ces dernières années, le départ estimé des enseignants est de 31 500 personnes : ce document ne tient donc pas compte de tout le dispositif qui se met en place à partir de 2009 pour favoriser le départ de ceux qui le souhaitent (via l'indemnité volontaire de départ ou la mobilité interministérielle), comme si, finalement, il était déjà prévu que les enseignants n'y participent pas. En page 38 du pré-rapport, la commission indique « les enseignants ne veulent pas forcément changer de métier ; ils se formalisent même quand on leur en parle et ils insistent sur le fait que leur métier est un métier que l'on peut exercer toute une vie. »

---

<sup>57</sup> Source : <http://www.education.gouv.fr/cid195/les-chiffres-cles.html>

<sup>58</sup> ESQUIEU, N, (2004), *Portrait des enseignants des collèges et des lycées*, Dossiers de la DEP, 182 p.  
Rémi Boyer/*Accompagner à distance la seconde carrière des enseignants : une action de remotivation/14.12.2008/transmis aux Savoirs Inédits en vue de publication.*

En fait, le contact original qu'AIDE AUX PROFS (AIDOPROFS) entretient avec les enseignants qui lui présentent au quotidien leurs projets professionnels diffère complètement de cette réflexion, plus d'un enseignant sur mille (1300 professeurs à ce jour) nous ayant indiqué qu'ils ne souhaitent plus exercer ce métier toute leur vie.

A l'origine, j'avais fait ce constat : **une profession ne peut demeurer attractive qu'à partir du moment où, dès le départ, il est possible d'en identifier toutes les perspectives d'évolution professionnelle, interne et externe.** Profitant de l'essor d'Internet, qui permet d'identifier aisément toutes les publications de postes en détachement et en mise à disposition sur la France et les pays francophones, j'ai adopté une démarche prospective, en créant un dispositif indépendant et précurseur. François QUINSON<sup>59</sup> indiquait clairement en 2004 que la mobilité professionnelle en cours de carrière des enseignants est « une tache blanche sur la carte », puisqu'elle n'a fait l'objet d'aucune étude spécifique.

Dans tous les cas, les possibilités de mobilité professionnelle des enseignants nécessitent soit :

- une reprise d'études, pour compléter leur formation,
- des stages de formation pour maîtriser des compétences techniques spécifiques (outils bureautiques, maîtrise d'Internet et des nouvelles technologies appliquées aux champs de l'Éducation et de la Formation),
- une formation « sur le tas » dans l'emploi obtenu,
- une grande motivation.

De plus, tous les postes administratifs nécessitent l'adaptation à de nouvelles conditions de travail, de congé et de salaire, où la flexibilité horaire disparaît, et où l'enseignant abandonne son sentiment de liberté pédagogique pour un environnement où les rapports hiérarchiques font partie du quotidien.

L'activité des conseillers bénévoles a d'ores et déjà permis d'identifier les besoins et les attentes réels des enseignants, à travers les 1300 contacts et les 430 pré-bilans de carrière réalisés depuis 38 mois (depuis la création de mon premier blog en décembre 2005):

- ils préfèrent que leur demande soit totalement déconnectée d'un contexte professionnel, par crainte que leur chef d'établissement ou leur inspecteur soit averti de leurs difficultés, et par peur de « représailles » sur le déroulement de leur carrière (100% des demandes),
- ils préfèrent que leur demande demeure confidentielle, sans même avoir à en discuter avec leurs collègues (83% des demandes),
- ils soulignent que seul un enseignant ayant déjà vécu les difficultés qu'ils rencontrent est le mieux à même de répondre à leurs attentes (76% des demandes),
- ils plébiscitent la démarche professionnelle adoptée par l'association, qui leur permet de bénéficier à peu de frais d'un pré-bilan de carrière à distance, et d'être accompagnés dans leur projet (100% des demandes).

Accompagner l'enseignant à distance dans sa seconde carrière est une idée développée depuis le 18 juillet 2006 à travers la conception d'AIDOPROFS : **c'est la première fois en France qu'une association développe un tel dispositif, dont le rayon d'action s'étend à tout le territoire et en dépasse les**

---

<sup>59</sup> QUINSON, F., (21 juin 2004) *Quitter la classe : la mobilité professionnelle en cours de carrière des enseignants du premier degré ; épreuve cruciale individuelle et analyseur du groupe professionnel*, Thèse en sciences de l'éducation sous la direction de Dominique GLASMAN, CCSD/CNRS.

Rémi Boyer/*Accompagner à distance la seconde carrière des enseignants : une action de remotivation/14.12.2008/transmis aux Savoirs Inédits en vue de publication.*

**frontières.** Depuis, j'ai pu constater sur la Toile que l'aide à la mobilité commence à rejoindre la mode de l'aide au développement personnel comme ce que proposent les coachs.

Accompagner, donner confiance, est l'une des secondes carrières que peut aussi occuper l'enseignant, en devenant Conseiller Mobilité-Carrière. Au sein du dispositif associatif que j'ai conçu, chaque bénévole est formé à ce métier, afin de lui apporter une nouvelle professionnalisation, qui viendra enrichir son CV. C'est une manière, aussi, d'accompagner la mobilité des enseignants. Les métiers vers lesquels s'orientent les enseignants dans le privé, ou lorsqu'ils créent leur activité, sont souvent liés aux services d'aide à la personne, qui constitue un marché de près de 14 milliards d'euros dans les 10 ans à venir : coaching, aide au développement personnel, sophrologie, psychologie du travail, conseiller en formation, conseiller psychologue, orthophoniste, psychomotricien, écrivain public, constituent autant de pistes parfaitement accessibles avec des compétences transférables d'enseignant. Notre société prend conscience que le bien-être de l'individu favorise son épanouissement personnel et professionnel, garant de son optimisme et de sa productivité, donc de sa motivation.

Au niveau de l'institution, la transformation de la Gestion des Ressources Humaines constitue l'un des enjeux prioritaires de la prochaine décennie pour les enseignants. Dans le pré-rapport du Livret Vert de la Commission POCHARD (<http://www.eleves.ens.fr/home/yfaure/pr%C3%A9-rapport%20Pochard.pdf>), la commission indique page 79 : « ce qui fait le plus défaut, c'est le suivi et la gestion personnalisée de carrière et au total, c'est la faiblesse de la Gestion des Ressources Humaines à l'Education Nationale ». Le pré-rapport POCHARD précise aussi : « comme l'a écrit un enseignant à la commission, les enseignants se sentent abandonnés à eux-mêmes : *ils sont seuls, leur administration vit sa vie administrative de son côté et ils se débrouillent de la leur.* »

Depuis 1998, les rapports successifs du Sénat, de l'Assemblée Nationale, de la Cour des Comptes, et en 2007 de la Commission POCHARD, complétés par le n°118 de la revue de l'AFAE ([www.afaefr.fr](http://www.afaefr.fr)) sur « la GRH à l'Education Nationale : entre contraintes et possibles » insistent sur la nécessité de passer d'une gestion de postes à une gestion des personnes : après 11 années de constatations des mêmes faits, combien d'années seront nécessaires à l'Education Nationale pour atteindre l'objectif d'une Gestion Personnalisée des Parcours de Carrière des Professeurs (GPPCP) ?

En octobre 2007, après une entrevue fin septembre avec la Mission Seconde Carrière (MISECA), j'avais émis l'idée de cette GPPCP, en suggérant de créer une division administrative à part entière, distincte d'une Direction des Ressources Humaines (où la majorité des tâches sont administratives et budgétaires) qui serait pour moitié composée d'anciens enseignants et pour moitié d'administratifs. Pour compléter cette présentation argumentée, j'avais émis avec une bénévole en 2006-2007 de l'association une offre de service pour apporter au dispositif en cours nos compétences dans le domaine des « secondes carrières » et de l'accompagnement des enseignants vers leur mobilité.

A cette occasion, nous avons pu constater que, n'étant « qu'enseignants », l'administration ne nous reconnaissait pas les compétences de ceux qui y accèdent par concours et y sont promus tout au long de leur carrière par la mobilité interne, et que les savoirs et savoir-faire développés dans la conception d'AIDOPROFS n'étaient ni reconnus ni valorisés par l'institution. Nous n'avons jamais reçu de réponse à notre offre de service. Alors que notre créativité, notre productivité, notre motivation et notre savoir-faire dans l'accompagnement des enseignants vers leur mobilité auraient pu être optimisés par l'institution, nous nous sommes rendus compte qu'entre les préconisations de tous ces rapports et études qui se sont succédés depuis une décennie et la réalité des choses, il existe encore un très grand fossé.

Dans le contexte de ce mode de fonctionnement qui perdure, où comme l'indique la commission POCHARD « la gestion des enseignants pâtit du poids des normes, qui s'expliquent par la masse à gérer », l'objectif primordial de ces prochaines années me semble être pour l'institution, à tous les niveaux décisionnels, une remise en question par chacun de ses propres pratiques au quotidien. Valoriser les acteurs qui agissent pour améliorer les choses, enseignants ou non enseignants, passer d'une logique de corps et de structure à une reconnaissance et à une valorisation de ceux qui font l'effort d'accroître leur professionnalisation, en optimisant les richesses humaines là où elles seraient les plus utiles, permettront progressivement de réconcilier deux mondes qui ne se comprennent pas suffisamment, alors que leur intérêt commun, pourtant, est axé sur la réussite des élèves, qui constituent les futures générations d'actifs de notre pays.

Barack Obama, dans son discours d'investiture du 20 janvier 2009, indique : « **ce sont plutôt ceux qui ont pris des risques, qui ont agi et réalisé des choses - certains connus, mais le plus souvent des hommes et des femmes anonymes - qui nous ont permis de gravir le long et rude chemin vers la prospérité et la liberté.** »

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages et articles consultés et cités dans les notes :

AFNOR (1996) Normes Françaises NF X 50-750 de 07/96 – Indice de classement : X 50-750 – Formation professionnelle – Terminologie- 19 pages. Statut : Homologuée

AMOSSE, T. (2003), « Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle », Revue INSEE PREMIERE, N°921.

ATKINSON, J.W. (1957), *Motivational determinants of risk-taking behaviour*, Psychological Review, <http://www.apa.org/journals/rev/> vol.64, n°6, pp.359-372.

BARRERE, A. (2003), *Les espaces du travail enseignant*, revues Sciences Humaines n°139, pp.32-33

BAZEX, H. (2006) *Aspects cliniques du burn-out. L'exemple des professionnels confrontés aux auteurs et aux victimes de la maltraitance ; in Le mal être au travail*, Presses de la Renaissance.

BERTON, F. (2001), *Carrières salariales et marchés professionnels*, Huitièmes journées de sociologie du travail, Aix-en-Provence, CNAM.

CHAMARD, P-Y, (24 mars 2005) *La gestion des personnels enseignants des premier et second degrés n'exerçant pas devant les classes de l'enseignement scolaire*, Rapport de la Cour des Comptes n°2215 enregistré à l'Assemblée Nationale.

COMBALBERT, N, RIQUELME-SENEGOU C, *Le mal être au travail*, article de VERMEIREN, E, (*naissance d'une cellule d'intervention au sein d'un hôpital universitaire bruxellois ; pp.328-331*), Presses de la Renaissance, 2006.

DECI, E.L. (1971), *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation*, Journal of personality and social Psychology, vol.18, <http://www.apa.org/journals/psp/> pp.105-115.

DECI, E.L, et RYAN, R.M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*, New-York, Plenum Press, in ROUSSEL Patrice (2000).

DECI, E.L. et RYAN, R.M (1991), *a motivational approach to self: integration in personality*, in Perspectives on Motivation: Nebraska symposium on motivation 1990, <http://unp.unl.edu/> vol.38, Lincoln, University of Nebraska Press, pp.237-284.

DESJOURS, C. (1998), *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Éditions du Seuil.

DESJOURS, C. (2000) *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, nouvelle édition augmentée, Bayard Centurion.

DUBAR, C, (2004), « Identités professionnelles : le temps du bricolage » in HALPERN, Catherine ; RUANO-BORBALAN, J-C (ouvrage coordonné par), *Identité(s) : L'individu, le groupe, la société*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p.142.

DUBET, F. (2002) *Le déclin de l'institution*, Editions du Seuil.

ESQUIEU, N, (2004), *Portrait des enseignants des collèges et des lycées*, Dossiers de la DEP, 182 p.

ESQUIEU, N, (2005), *Portrait des enseignants de collèges et lycées*, Note d'information, N°05.07, p.6, Ministère de l'Éducation nationale, DEP.

ESQUIEU, N, (2005), *Portrait des enseignants des premier et second degrés : quelques repères quantitatifs et éléments de comparaison*, p.32, Ministère de l'Éducation nationale, DEP.

ESQUIEU, N, (2005), *Portrait en 2004 des enseignants du premier degré*, Note d'information, n°05.20, p.5.

GOUTEYRON, A ; GRIGNON, F ; CARLE, J-C ; VALLET, A ; (1998-99) *Mieux gérer, mieux éduquer, mieux réussir*, Rapport n°328, Sénat, p.115.

Source : <http://www.education.gouv.fr/cid195/les-chiffres-cles.html>

G'SELL, L. (2002), *La mobilité professionnelle, un enjeu stratégique et social*, Éditions ERE, p.3.

HACKHAM, J.R. et OLDHAM, G.R. (1975), *Development of the Job Diagnostic Survey*, Journal of Applied Psychology, <http://www.apa.org/journals/psp/> vol.60, pp.159-170.

HELOU, H ; LANTHEAUME, F, Souffrance au travail et constructions identitaires des enseignants, INRP, 2004 Propos rapportés par FARGUE, L, sur le site Internet [www.actorspublics.com](http://www.actorspublics.com) , site de référence sur la Fonction Publique de l'Etat

HERZBERG, F. (1971), *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, EME.

JULLIEN, F. (1995), *Le Détour et l'Accès*, Paris, Éditions Grasset.

KADDOURI M. (2005), *Professionnalisation et dynamiques identitaires*, in SOREL, M ; WITORSKI, R, (ouvrage coordonné par), *La professionnalisation en actes et en questions*, Paris, l'Harmattan.

LACAILLE, S. et PAUL, M. (2006), *Cours conseil aux personnes*, Unité 4 Conseil et formation, Master 2 Professionnel Ingénierie et Conseil en Formation, Centre de Formation Continue de Rouen.

LANTHEAUME, F, HELOU, C, (2008), *La souffrance des enseignants – une sociologie pragmatique du travail enseignant*, Presses Universitaires de France, collection Education et Société, 173 p.

LE BOTERF, G, (1990), *Ingénierie et évaluation de la formation*, Editions d'organisation.

LE CAM-VERDIER, C. (2003), *Souffrances ou besoins insatisfaits ?*, in Cahiers Pédagogiques, n°412, pp.20-21.

LEVY-LEBOYER, C. (2001), *La motivation dans l'entreprise. Modèles et stratégies*, Paris, Éditions d'Organisation.

MASLOW, A. (1943), *a theory of human motivation*, The Psychological Review, vol.50, n°4, pp.370-396.

PAYETTE, A ; CHAMPAGNE, C ; (2000). *Le groupe de co-développement professionnel*, Presses Universitaires du Québec.

QUINSON, F, (2004), *Quitter la classe : la mobilité professionnelle en cours de carrière des enseignants du premier degré ; épreuve cruciale individuelle et analyseur du groupe professionnel*, Thèse en sciences de l'éducation sous la direction de GLASMAN, D, CCSD/CNRS, 21 juin 2004.

ROGERS, C. (1968), *Le développement de la personne*, Éditions Dunod.

SIMEON, V, (2005), *En quoi une structure d'orientation professionnelle pour les professeurs de l'enseignement secondaire de l'Education Nationale peut-elle, au sein de la Direction des Ressources Humaines d'un rectorat d'académie, répondre à la demande d'évolution de carrière ainsi que promouvoir la mobilité ?*, Mémoire de Master en GRH, ESSEC, Management Education

TENEUL, S, (2001) *Stress et traumatisme dans une grande entreprise de transport : la SNCF*, Revue Francophone du stress et du trauma, (4), pp.227-236.

TERSEUR, C, (2006), *Le détachement au CNED : une seconde carrière ?*, Université de Rouen, 139 p.  
THILL, E.E, *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Éditions Études Vivantes-Vigot, pp.533-581.

VALLERAND, R.J (1993), *La motivation intrinsèque et extrinsèque en contexte naturel : implications pour les secteurs de l'éducation, du travail, des relations interpersonnelles et des loisirs*, in VALLERAND, R.J.

VAN ZANTEN, A ; RAYOU, P, (2004), *Enquête sur les nouveaux enseignants : changeront-ils l'école ?*, Paris, Editions Bayard.

VIGNAL, C. (2006), *Concilier mobilité résidentielle et mobilité professionnelle : cadrage statistique et pistes de réflexion*, Dossier n°2, Horizons stratégiques, Revue du Centre d'Analyses Stratégiques, [http://www.strategie.gouv.fr/revue/article.php3?id\\_article=120](http://www.strategie.gouv.fr/revue/article.php3?id_article=120)

VION, R, (1992) *La communication verbale. Analyse des interactions*, Hachette.

WITTORSKI, R, (2000), « Savoirs et compétences issus de l'innovation », conférence introductive des journées inter-académiques organisées par le pôle académique de soutien à l'innovation de l'académie Aix-Marseille. Le texte de cette conférence est consultable sur Internet : <http://webasp.ac-aix-marseille.fr/rsi/actes/discours4.htm>



## TABLE DES FIGURES (SCHEMAS ET GRAPHIQUES)

Schéma 1 : Les compétences transférables de l'enseignant

Schéma 2 : L'arbre des causes de la démotivation chez les enseignants

Schéma 3 : Du consultant au conseiller : les variables de l'accompagnement à distance

Tableau 1 : Fréquentation du site d'Aidoprofs

Tableau 2 : Les tâches des enseignants

Graphique 1 : Ancienneté et origine des enseignants démotivés qui contactent Aidoprofs

Graphique 2 : Ancienneté des enseignants en demande d'informations, de conseils

Tableau 3 : Typologie des situations de rupture rencontrées

Tableau 4 : Actualité du projet professionnel

Tableau 5 : Compétences initiales – Compétences transférables – Domaines d'activité

Tableau 6 : Les 20 compétences transférables des enseignants

Tableau 7 : Les effectifs payés, en fonction et gérés au 31.12.2005 dans la Fonction Publique de l'Etat

# Index 1 : Guide conseil et fiches synoptiques des principales structures qui proposent des emplois de seconde carrière pour des enseignants

## Une prospection intensive sur la Toile

Pour réaliser une seconde carrière sans quitter sa professionnalisation d'enseignant, ni son statut de fonctionnaire, les possibilités sont vastes, mais mal connues des enseignants, puisque le MEN ne les évoque pas ou très peu sur son site web.

Une prospection menée sur la Toile de 1999 à 2009 m'a permis d'identifier plus de 800 structures qui ont publié en ligne au moins une fois un poste en détachement ou un poste en mise à disposition dont les compétences sont accessibles à un enseignant (1<sup>er</sup> degré, 2<sup>nd</sup> degré ou du Supérieur), même si d'autres fonctionnaires peuvent parfois y postuler (tous les sigles cités sont expliqués dans l'index 2 de cet ouvrage) :

- ministères (30 à 40 selon les gouvernements),
- Assemblée Nationale, Sénat (attachés parlementaires),
- rectorats (26 académies ; 13 services distincts proposent des emplois temporaires),
- inspections académiques (100),
- conseils régionaux (26),
- conseils généraux (100),
- communes (leur nombre est de 36782, mais c'est surtout dans les communes de plus de 10 000 habitants que les postes sont les plus nombreux et variés),
- EPST (9), EPIC (14), EPA (10), EESR (100), EPSCP (14),
- organismes non classés dépendant du MEN (6),
- DDJS (100), organismes d'autres ministères (plus de 100),
- musées (12 possèdent des postes en détachement),
- fondations (4), fédérations (8),
- écoles supérieures d'enseignement (40 sans compter celles du réseau AEFÉ),
- organismes internationaux (12 au moins),
- mutuelles (2), associations complémentaires de l'enseignement public (10),
- associations agréées par l'Etat (48).

## Comment optimiser l'emploi de ces fiches synoptiques

Les fiches synoptiques qui suivent vont vous permettre de mieux connaître les types d'emplois vers lesquels vous pouvez réaliser votre projet de mobilité professionnelle de non enseignant, sans pour autant quitter votre statut de fonctionnaire, en autonomie, ou en demandant à une association comme [www.aideauxprofs.org](http://www.aideauxprofs.org) de vous accompagner à distance. Ces fiches sont la compilation des données collectées sur le web et des enquêtes de terrain réalisées depuis 2006 à travers le pilotage d'Aide aux Profs (Aidoprofs), en rencontrant des personnels de chacune des structures présentées, pour obtenir les informations les plus fiables et les plus récentes. Le petit échantillon que constituent ces fiches s'applique aux structures qui recèlent le plus grand nombre de postes à l'heure actuelle. Une multitude d'associations agréées par l'Etat n'a pu être présentée dans ces fiches, car chacune d'elles recèle moins de 5 emplois en mise à disposition ou en détachement, et il aurait été trop fastidieux de toutes les présenter ici, puisque la

saisonnalité de publication des postes sur le web varie d'une structure à l'autre, selon les emplois laissés vacants par ceux qui les occupent pour l'instant !

## Une méthode de prospection d'emplois en détachement

Pour optimiser l'emploi de ces fiches afin de mener votre propre prospection, il est important de mémoriser chaque lien source dans les favoris de votre navigateur, puis de repérer, site par site, la rubrique dans laquelle se situent les publications de postes. Je ne les cite pas pour la bonne raison que les webmasters changent fréquemment l'intitulé de la rubrique, ou son emplacement, à l'occasion d'un remaniement de la charte graphique et de l'ergonomie de leur site web. Néanmoins, au sein de l'association, nous possédons ce savoir-faire de repérage en temps utile des emplois en détachement que beaucoup ne savent pas localiser, et diffusons une à plusieurs fois par mois une lettre de prospection d'emplois à tous les adhérents dont nous accompagnons le projet de mobilité dans l'association.

## Quand postuler ?

Lorsque vous repérez un emploi adapté à vos compétences et à votre projet professionnel, c'est une « course contre la montre qui se joue » : il faut être très motivé.

Il ne faut surtout pas attendre de trouver un poste correspondant à 100% de vos compétences : vous ne le trouverez pas, il n'existe pas a priori.

Dès que vos compétences correspondent au moins à 50% de celles attendues, vous avez une chance d'être convié à un entretien, mais vous y serez rarement recruté : cette étape constituera pour vous un « galop d'essai » essentiel pour vous familiariser avec l'épreuve que constitue un entretien de recrutement, qui n'a rien à voir avec une épreuve orale de concours.

Lorsque vos compétences atteignent 65%, vous avez de réelles chances d'être recruté, et à partir de 85% des compétences attendues, vos chances sont optimales.

Dans tous les cas, il faut « quitter votre peau d'enseignant » et « faire le deuil » de la discipline que vous enseignez. Les postes en détachement qui nécessitent un savoir disciplinaire sont rares. La majorité des emplois proposés exigent une polyvalence, que vous pouvez avoir acquise à travers le développement de projets pédagogiques tout au long de votre carrière. Ne pas avoir mené de tels projets, c'est handicaper votre future mobilité externe, car vous ne pourrez pas prouver la mise en œuvre des nombreux savoir-faire et savoir-être attendus, qu'une simple formation (même de niveau Master) ne peut remplacer.

## Comment candidater ?

Les délais pour postuler sont courts : 15 jours au maximum, sauf pour les collectivités locales où les délais sont de 2 à 4 semaines. Les BOEN publient (tous les jeudis, dans « vacances de postes ») à peine 10% des emplois en détachements qui se libèrent dans la sphère éducative.

Toutes les candidatures nécessitent de concevoir un CV et une lettre de motivation solidement argumentés sur vos compétences et les raisons pour lesquelles vous postulez. C'est une étape essentielle, à laquelle il faut se préparer en amont –durant au moins deux mois pour être opérationnel- par un travail de conception de vos présentations. C'est ce travail que nous réalisons au sein de l'association, car peu d'enseignants savent concevoir ce type de documents, qui ne doivent pas être comparables aux documents-types proposés dans certaines opérations de recrutements internes opérés par certaines administrations.

Une fois votre candidature adressée avant la date limite d'envoi, il faut être patient : 2 à 4 semaines sont nécessaires selon les structures pour évaluer la valeur de votre candidature. Il ne sert pas à grand-chose à ce stade du recrutement de téléphoner au service du personnel pour savoir où en sont les choses, puisque vous recevrez un courrier pour vous prévenir de votre sélection ou non à un entretien.

Si vous n'êtes pas retenu, il peut être utile, en vue d'une prochaine candidature, de connaître quelles en ont été les raisons précises, et vous pouvez téléphoner au service de gestion du personnel ou à la personne qui vous avait reçu en entretien. Beaucoup acceptent de fournir ces informations : c'est de cette manière que vous optimiserez, un jour, vos chances d'être recruté(e).

## **Comment préparer et réussir l'entretien ?**

Si vous êtes convié à un entretien, il est capital de vous y être préparé dès que vous avez adressé votre courrier de candidature :

- en surfant sur le site web de la structure qui est intéressée par votre profil de compétences,
- en ayant une connaissance de ses différents projets, ses produits et services,
- en réfléchissant aux compétences que vous pourriez apporter dans ces contextes,
- en vous exerçant, avec des amis, à répondre à des questions, comme des simulacres d'entretiens,
- en pratiquant un travail de repérage : rendez-vous dans les locaux de l'organisme qui recrute bien avant le jour de l'entretien, si cela est possible, afin de ressentir quelle atmosphère de travail y règne, comment sont organisés les différents services, afin d'évaluer, avant la tenue de l'entretien, si vous vous sentiriez ou non à l'aise dans ce nouvel univers professionnel,
- en soignant votre présentation : costume-cravate pour les hommes, tailleur pour les femmes, est un signe de distinction de bon aloi, comme pour l'oral du concours de l'agrégation,
- en évitant tous les tics de langage, les lenteurs dans le débit de vos paroles, en adoptant une posture de communicant, sans éprouver de stress, car vous aurez peu de temps pour convaincre.

## **Vous apportez des compétences à la structure qui recrute**

Rappelez-vous que vous proposez au recruteur vos compétences, en lui donnant l'occasion de les vérifier par une discussion avec lui (ou avec eux, s'ils sont plusieurs), et que vous n'êtes pas « en demande d'un poste ». C'est très important. A aucun moment le jury de recrutement ne doit ressentir que ce poste en détachement ou en mise à disposition est « votre dernière chance », « votre porte de sortie de l'enseignement », « votre issue de secours ». Ne donnez jamais l'impression à vos interlocuteurs de « fuir l'enseignement » : bien au contraire, le poste que vous convoitez est destiné à enrichir temporairement votre carrière. Chaque parcours professionnel doit être présenté comme une succession d'étapes, une dynamique.

En effet, un organisme qui recrute en détachement recherche des personnes rapidement opérationnelles, productives, rigoureuses, et qui sauront s'adapter aisément à un nouvel environnement de travail, en ayant l'esprit d'entreprise : celui de la structure qui n'a pas le droit à l'erreur dans son recrutement, car il conditionne le fonctionnement d'une équipe, la conduite de projets et l'efficacité à moyen et long terme de l'organisme.

A tout moment de l'entretien, ayez conscience que le jury n'est pas un jury d'examen de concours : les personnes qui vous reçoivent tentent, au travers des questions qu'ils vous poseront, d'imaginer que vous

serez l'un de leurs futurs collaborateurs. Elles vous testent donc sur toutes vos attitudes, votre capacité à formuler rapidement des réponses adaptées à leurs interrogations. Votre seul CV ne garantit pas le recrutement : lors de l'entretien, c'est votre personnalité qui entre en jeu.

L'expression de vos savoir-être lors de l'entretien fera souvent la différence avec d'autres candidats qui ne se seront pas suffisamment bien préparés à cette deuxième étape.

Si vous sentez que cet emploi n'est qu'un pis-aller, qu'il ne correspond pas réellement à ce que vous attendez, abstenez-vous, refusez le poste : dès la première année du détachement, vous aurez perdu votre poste fixe d'enseignant (le cas échéant), et votre barème de mutation. Prendre un détachement pour réintégrer l'année suivante est une mauvaise stratégie, sauf pour un enseignant en TZR ou affecté dans un établissement difficile.

## Une fois recruté, comment s'adapter ?

Une fois recruté...bravo ! Mais le travail ne fait que commencer : il faudra être rapidement opérationnel, en apprenant « sur le tas » une partie des activités, en communiquant avec les autres membres de l'équipe, en adoptant une position de concertation, de conciliation, dans tous les projets que vous mènerez, afin d'être très bien intégré dès le départ.

Sur chacun des emplois, l'adaptation se déroule en trois étapes :

- une période d'adaptation : un mois environ,
- une période de rodage : 3 mois environ,
- une période de mise en autonomie : 6 mois environ.

Tout dépend de la tonalité du poste : si l'on cherche un leader, un responsable, un commercial, adoptez cette position dès le départ, pour vous affirmer dans vos nouvelles fonctions. Si le recrutement l'était pour un membre d'une équipe déjà soudée, inutile de vous mettre en avant au risque de briser l'esprit d'équipe et de vous attirer des inimitiés qui compliqueront votre intégration, voire l'écourteront.

### Une mobilité professionnelle présente ainsi plusieurs étapes cruciales :

- **avant** : être formé, posséder la professionnalisation attendue sur le poste visé, maîtriser la conception d'un CV, d'une lettre de motivation, et la conduite d'entretien,
- **pendant** : savoir argumenter, convaincre, être positif : en clair, être le meilleur candidat,
- **après** : savoir s'adapter, agir en équipe, dans l'intérêt du bon fonctionnement de la structure qui vous a recruté, en étant force de propositions et d'initiatives, avec le sens du service public.

Dans votre projet de mobilité professionnelle externe, il est essentiel d'être accompagné par des personnes qui vous ont précédé dans cette étape. Ce peut-être un ami, un ancien collègue que vous avez perdu de vue, une association en laquelle vous avez confiance : n'hésitez pas à les contacter, car évoluer professionnellement, c'est aussi faire fonctionner votre réseau de connaissances. Vous pouvez développer aisément un réseau professionnel adapté à votre projet à partir d'un site comme Viadeo : [www.viadeo.com](http://www.viadeo.com)

STRUCTURES(S)	<b>LES ASSOCIATIONS REGIONALES DES ŒUVRES EDUCATIVES ET DE VACANCES DE L'ÉDUCATION NATIONALE (AROEVEN)</b>
Localisation(s)	Dans tous les départements français.
Profils de postes proposés	<u>Domaine de l'animation :</u> Animateur <u>Domaine de gestion administrative :</u> Directeur adjoint, directeur
Evolution possible	Avec une expérience dans l'animation, la conduite de projets éducatifs, l'organisation de séjours éducatifs, l'enseignant peut évoluer vers les détachements des collectivités locales, mais aussi ceux de la Fonction Publique Hospitalière dans les métiers du social. De nombreuses associations proposent aussi des emplois dans l'animation, la direction de structures plus ou moins importantes. L'association Ressources Solidaires concentre de plus en plus les offres d'emplois des associations: <a href="http://www.ressources-solidaires.org/">http://www.ressources-solidaires.org/</a> La maison des associations loi 1901 en propose aussi : <a href="http://www.loi1901.com/recherche_offre.php">http://www.loi1901.com/recherche_offre.php</a>
Modalités d'emploi	L'horaire de travail théorique est de 35h auquel peuvent s'ajouter des heures supplémentaires. Les agents ont droit à 7 à 9 semaines de congés par an à négocier lors de la première entrée en poste. L'enseignant détaché perçoit l'indice qu'il a atteint avant d'être mis à disposition et ne touche aucune prime.
MAD en 2005	1 <sup>er</sup> degré : 7 enseignants 2 <sup>nd</sup> degré : 27 enseignants
Lien d'accès	L'AROEVEN publie les offres sur son site : <a href="http://www.vacances-aroeven.fr/">http://www.vacances-aroeven.fr/</a>

STRUCTURES(S)	<b>LE CENTRE INTERNATIONAL D'ETUDES PEDAGOGIQUES (CIEP)</b>
Localisation(s)	1 seul établissement situé à Sèvres (92)
Profils de postes proposés	<p><u>Domaine pédagogique :</u></p> <p>Chargé de programmes FLE, responsable du programme d'échange d'assistants de langue et des stages linguistiques à l'étranger, responsable du service des ressources humaines, responsable du service des affaires financières, chargé de programmes (Département des langues, pôle langues étrangères, pôle langue française, pôle évaluation et certifications, Département de l'éducation, Pôle enseignement général), documentaliste (Centre de ressources documentaires / Revue internationale d'éducation de Sèvres), coordinateur « enseignement technique et professionnel » dans le cadre du projet Eurosocial Education.</p>
Evolution possible	L'enseignant qui a été détaché au CIEP a acquis les compétences nécessaires pour postuler auprès de l'AEFE (postes de conseillers ou d'attachés culturels), auprès de la Commission Européenne (chargé des questions éducatives), en administration centrale (chef de bureau), auprès du CNED comme responsable de formations à distance, auprès de la Mission Laïque Internationale, et tous les autres organismes internationaux, puisque ses fonctions au CIEP exigeaient la maîtrise de deux langues étrangères au moins.
Modalités d'emploi	<p>L'horaire de travail théorique varie de 36h à 38h en fonction du nombre de jours de congés pris par l'agent (45 à 50 jours). Les congés peuvent être pris par l'agent sur les périodes de son choix.</p> <p>L'enseignant détaché perçoit l'indice qu'il a atteint, augmenté de 2 échelons durant la durée de son détachement, qui se concrétise par un contrat de 3 ans renouvelables s'il remplit toute satisfaction dans son nouvel emploi.</p> <p>L'enseignant touche une prime appelée Indemnité Forfaitaire pour Travaux Supplémentaires (IFTS) dont le coefficient varie de 0 à 4, selon son grade.</p>
Détachés en 2005	40 enseignants environ.
Lien d'accès	Les postes proposés par le CIEP sont publiés sur son site : <a href="http://www.ciep.fr/">http://www.ciep.fr/</a>

STRUCTURES(S)	<b>LE RESEAU DES INSTITUTS DU CENTRE NATIONAL D'ENSEIGNEMENT A DISTANCE (CNED)</b>
Localisation(s)	8 Instituts : Lille, Rouen, Paris (Vanves), Rennes, Poitiers, Lyon, Grenoble, Toulouse. Un centre de formation à Poitiers. Une Direction Générale à Poitiers.
Profils de postes proposés	<p><u>Domaine commercial :</u> Chargé de communication.</p> <p><u>Domaine de l'ingénierie de formation :</u> Responsable de formations (toutes disciplines d'enseignement), conseiller en formation.</p> <p><u>Domaine des TICE :</u> Responsable multimédia, responsable audiovisuel.</p> <p><u>Domaine de gestion administrative :</u> Directeur, directeur adjoint, responsable de scolarité, conseiller de scolarité, professeur principal, professeur coordonnateur.</p>
Evolution possible	<p>Un enseignant qui a été détaché au CNED peut obtenir, selon sa discipline d'origine et les compétences qu'il a acquises en interne des fonctions de :</p> <p>Responsable de scolarité, responsable multimédia, formateur en informatique, responsable des formations parascolaires, directeur adjoint voire Directeur (plus rarement) d'un Institut, IGE ou IGR par concours interne.</p> <p>En décidant de quitter le CNED, il a les compétences pour postuler vers un SGAR, une DAFPEN, une DAEEFOP, un SAIO, une DAET, un GRETA, un CAFOC, une DIACT.</p> <p>Il peut aussi décider de passer le concours de chef d'établissement ou d'évoluer vers la FPT par concours ou par détachement.</p>
Modalités d'emploi	<p>L'horaire de travail théorique varie de 35h30 à 37h30 en fonction du nombre de jours de congés pris par l'agent (45 à 51 jours). Hormis quelques postes spécifiques qui présentent des contraintes particulières, les congés peuvent être pris par l'agent sur les périodes de son choix, sans excéder 25 jours ouvrables d'affilée.</p> <p>L'enseignant détaché perçoit l'indice qu'il a atteint, augmenté de 2 échelons durant la durée de son détachement, qui se concrétise par un contrat de 3 ans renouvelables s'il remplit toute satisfaction dans son nouvel emploi.</p> <p>L'enseignant touche une prime appelée Indemnité Forfaitaire pour Travaux Supplémentaires (IFTS) dont le coefficient varie de 0 à 4 selon son grade.</p>
Détachés en 2005	173 enseignants
MAD en 2005	130 enseignants
Lien d'accès	<p>Les postes proposés par le CNED ne sont pas publiés sur son site, mais dans les vacances de postes du BOEN qui paraît tous les jeudis sur <a href="http://www.education.gouv.fr">www.education.gouv.fr</a></p> <p>Témoignage d'une DAESCO du CNED sur le Café Pédagogique : <a href="http://www.cafepedagogique.net/lemensuel/lesysteme/Pages/2009/99_FrancoiseBoissou.aspx">http://www.cafepedagogique.net/lemensuel/lesysteme/Pages/2009/99_FrancoiseBoissou.aspx</a></p>



STRUCTURES(S)	<b>LE CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE (CNFPT)</b>
Localisation(s)	29 délégations régionales, 4 écoles, 1 institut supérieur de formation, 8 centres interrégionaux de concours.
Profils de postes proposés	<p>Parmi les 10 familles d'emplois proposées sur le site, ces domaines sont accessibles avec des compétences transférables d'enseignant :</p> <p><u>Domaine de la communication :</u> Chargé de communication, documentaliste, archiviste, photographe, infographiste, intégrateur/développeur, chargé des NTIC.</p> <p><u>Domaine de l'emploi :</u> Responsable Régional Emploi, chargé d'emploi, conseiller en recrutement et carrière.</p> <p><u>Domaine des études :</u> Chargé de mission, chargé d'études, chef de projet.</p> <p><u>Domaine de la formation :</u> Responsable Régional Formation, cadre pédagogique, assistant de formation</p> <p><u>Domaine de gestion administrative :</u> Responsable Régional de l'Administration, gestionnaire administration et finances.</p> <p><u>Domaine de l'informatique :</u> Chef de projet informatique, ingénieur système.</p> <p><u>Domaine du management :</u> Directeur Régional, directeur d'Ecole, responsable de management, responsable d'équipe, responsable de service.</p>
Evolution possible	Au sein de la FPT, les promotions internes sont nombreuses et diversifiées, puisque les agents peuvent évoluer vers les conseils régionaux et généraux, mais aussi les communes. Il est aussi possible d'évoluer, dans le domaine de la formation vers un détachement au CNED ou à l'ESEN, une affectation en GRETA comme CFC, une mise à disposition dans un SGAR ou une DIACT.
Modalités d'emploi	<p>L'horaire de travail théorique varie de 35h à 39h en fonction du nombre de jours de congés pris par l'agent selon les modalités de l'ARTT en vigueur. Les congés peuvent atteindre 5 semaines et 24 jours d'ARTT pour un horaire de 39h. Les congés peuvent être pris par l'agent sur les périodes de son choix.</p> <p>L'enseignant détaché perçoit l'indice qu'il a atteint.</p> <p>L'enseignant touche une prime appelée Indemnité Forfaitaire pour Travaux Supplémentaires (IFTS) dont le coefficient varie de 0 à 8 selon son grade, et d'autres primes selon sa fonction. Le guide des primes de la FPT en 2008 est accessible ici : <a href="http://bifp.fonction-publique.gouv.fr/recherche_rapide_PI.cfm">http://bifp.fonction-publique.gouv.fr/recherche_rapide_PI.cfm</a> et <a href="http://www.lagazettedescommunes.com/Remuneration/PDF/guide_des_primes_2008.pdf">http://www.lagazettedescommunes.com/Remuneration/PDF/guide_des_primes_2008.pdf</a></p>
Détachements	Tous les postes proposés sont accessibles en détachement, avec possibilité d'intégration au bout de la 3 <sup>e</sup> année sans concours.
Lien d'accès	Les postes proposés par le CNFPT sont publiés sur son site, à la rubrique « mieux nous connaître » : <a href="http://www.cnfpt.fr">http://www.cnfpt.fr</a>

STRUCTURES(S)	<b>LES COLLECTIVITES LOCALES (REGIONS, DEPARTEMENTS, COMMUNES)</b>
Localisation(s)	26 régions, 100 départements, 36 782 communes.
Profils de postes proposés	<p>Ils sont répartis dans de nombreux domaines d'activités. Les enseignants se dirigent surtout vers les emplois proposés en détachement (ou par concours) dans les domaines de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la communication,</li> <li>- la documentation,</li> <li>- l'éducation,</li> <li>- l'environnement,</li> <li>- la formation,</li> <li>- la gestion administrative,</li> <li>- la gestion financière,</li> <li>- l'informatique et les TICE,</li> <li>- les ressources humaines.</li> </ul> <p>Ceux qui ont été chefs d'établissements ou inspecteurs se dirigent vers ces domaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les ressources humaines,</li> <li>- les relations publiques.</li> </ul>
Evolution possible	Au sein des collectivités territoriales, les possibilités d'évolution sont très diversifiées. Le CNFPT dispose d'un institut de formation performant pour professionnaliser les agents et faciliter leurs parcours de carrière.
Modalités d'emploi	<p>L'horaire de travail théorique varie de 35h à 39h en fonction du nombre de jours de congés pris par l'agent selon les modalités de l'ARTT en vigueur. Les congés peuvent atteindre 5 semaines et 24 jours d'ARTT pour un horaire de 39h. Les congés peuvent être pris par l'agent sur les périodes de son choix.</p> <p>L'enseignant détaché perçoit l'indice qu'il a atteint.</p> <p>L'enseignant touche une prime appelée Indemnité Forfaitaire pour Travaux Supplémentaires (IFTS) dont le coefficient varie de 0 à 8 selon son grade, et d'autres primes selon sa fonction. Le guide des primes de la FPT en 2008 est accessible ici : <a href="http://bifp.fonction-publique.gouv.fr/recherche_rapide_PI.cfm">http://bifp.fonction-publique.gouv.fr/recherche_rapide_PI.cfm</a> et <a href="http://www.lagazettedescommunes.com/Remuneration/PDF/guide_des_primes_2008.pdf">http://www.lagazettedescommunes.com/Remuneration/PDF/guide_des_primes_2008.pdf</a></p>
Détachements	Un certifié sera détaché sur un emploi d'attaché, un agrégé sur un emploi de directeur territorial (conseils régionaux et généraux). Les postes sont très nombreux chaque année. C'est le principal gisement d'emplois de la décennie à venir pour les fonctionnaires.
Lien d'accès	<p>Les postes proposés par les collectivités locales sont publiés sur de nombreux sites. Chaque conseil régional et chaque conseil général possèdent leur site web où les emplois sont proposés.</p> <p><u>Cependant, la majorité des emplois sont concentrés sur les sites suivants :</u></p> <p>Bourse de l'emploi public (FPE, FPH, FPT) : <a href="http://www.biep.gouv.fr">http://www.biep.gouv.fr</a>  La Gazette des Communes: <a href="http://www.lagazettedescommunes.com">http://www.lagazettedescommunes.com</a>  Emploi Territorial : <a href="http://www.emploi-territorial.fr/portails/public/page.php">http://www.emploi-territorial.fr/portails/public/page.php</a>  Cap Territorial : <a href="http://www.cap-territorial.fr/">http://www.cap-territorial.fr/</a>  UNCDG : <a href="http://www.uncdg.com/fncdg/htm/bdl/index.asp">http://www.uncdg.com/fncdg/htm/bdl/index.asp</a>  CIG 92,93,94: <a href="http://www.cig929394.fr/emploi/offres_emploi.php">http://www.cig929394.fr/emploi/offres_emploi.php</a>  Journal Officiel: <a href="http://admi.net/jo/index.phtml">http://admi.net/jo/index.phtml</a></p>

STRUCTURES(S)	<b>LA CITE DES SCIENCES ET DE L'INDUSTRIE (CSI) : UN ETABLISSEMENT PUBLIC A CARACTERE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL (EPIC)</b>
Localisation(s)	L'établissement principal est situé à Paris (Musée de la Villette).
Profils de postes proposés	<p><u>Domaine culturel</u> :</p> <p>Animateur scientifique et technique en sciences physiques, en sciences de la vie et de la Terre, en mathématiques, en technologie ; coordonnateur, concepteur et animateur d'actions éducatives et de stages pour enseignants.</p> <p><u>Domaine des TICE</u> :</p> <p>Médiateur et animateur multimédia ; coordonnateur, concepteur des actions éducatives et des stages pour enseignants.</p>
Evolution possible	<p>Après un poste à la CSI, l'enseignant a les compétences nécessaires pour candidater vers :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un institut du CNED comme Responsable de Formations,</li> <li>- un CNFPT comme Conseiller Pédagogique,</li> <li>- la Ligue de l'Enseignement Public pour devenir cadre pédagogique,</li> <li>- les collectivités locales pour occuper des fonctions de chargé de service éducatif,</li> <li>- les associations comme les PEP ou les FRANCAS pour organiser et coordonner les séjours de vacances et les formations que leur réseau propose.</li> </ul>
Modalités d'emploi	<p>L'horaire de travail théorique varie selon le dispositif de l'agent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en modulé : travail du mardi au samedi, astreinte d'un week-end par mois. L'agent qui travaille en horaire modulé est très souvent en contact avec le public.</li> <li>- en horaires variables individualisés (HVI) : travail du lundi au vendredi avec une badgeuse pour contrôler le temps de travail. L'agent en HVI est moins en contact avec le public. Astreintes sur 5 week-ends par an.</li> </ul> <p>L'agent bénéficie de 52 jours ouvrables de congés par an. L'enseignant mis à disposition perçoit l'indice qu'il a atteint, augmenté de 15%, et son contrat est de 2 ans renouvelables une fois.</p>
MAD en 2005	1 <sup>er</sup> degré : 22    2 <sup>nd</sup> degré : 25
Lien d'accès	Les postes proposés par la CSI ne sont pas publiés sur son site. Ils le sont parfois dans le BOEN sur <a href="http://www.education.gouv.fr">www.education.gouv.fr</a> et souvent sur <a href="http://www.talents.fr">www.talents.fr</a>

STRUCTURES(S)	<b>LES GROUPEMENTS D'ETABLISSEMENTS (GRETA)</b>
Localisation(s)	Les GRETA sont présents dans tous les départements.
Profils de postes proposés	<u>Destinés à l'accompagnement de la formation professionnelle continue des adultes :</u> Conseiller en Formation Continue (CFC), Coordinateur d'une équipe de CFC, Formateurs pour adultes en GRETA, Fonctions administratives en GRETA, en DAVA ou en CAFOC, Directeur des études d'un CAFOC.
Evolution possible	Un CFC peut devenir chargé de mission dans un SGAR, dans un Conseil Régional ou dans un Conseil Général. Il peut aussi devenir chef d'établissement du 2 <sup>nd</sup> degré (collège, lycée) par concours interne. Il possède aussi les compétences nécessaires pour aller travailler dans une DAFPEN, une DAEEPPOP, un SAIO, une DAET, ou pour occuper un poste de Responsable de Formations dans un CNED. Il est aussi possible pour un ancien CFC de prendre une disponibilité pour aller travailler dans un organisme de formation du privé (DEMOS par exemple).
Modalités d'emploi	L'horaire de travail théorique d'un CFC est de 39h mais dans les faits, en raison de la diversité des fonctions occupées et des grandes responsabilités afférentes aux postes proposés, les horaires de travail s'étendent du lundi au vendredi de 7h30 à 19h selon la charge de travail de chacun. Les agents ont droit à 9 semaines de congés par an. L'enseignant affecté au GRETA perçoit l'indice qu'il a atteint dans son corps d'origine. L'enseignant touche une prime correspondant à 570 euros/mois. En moyenne, un CFC reste 5 ans en poste, rarement plus de 10 ans.
En savoir plus	Interview du Café Pédagogique n°96 de Paul Quénet, DAFCO de Caen : <a href="http://www.cafepedagogique.net/lemensuel/lesysteme/Pages/2008/96_Carriere_Quenet.aspx">http://www.cafepedagogique.net/lemensuel/lesysteme/Pages/2008/96_Carriere_Quenet.aspx</a>
Affectés en 2005	1335 enseignants en CFC, 1300 enseignants formateurs. C'est l'un des plus grands gisements d'emplois accessibles sans reprise de formation pour les enseignants.
Lien d'accès	Il suffit de taper sur <a href="http://www.google.fr">www.google.fr</a> l'expression « réseau des Greta » ou « portail des Greta » en indiquant la région souhaitée pour obtenir l'information.

STRUCTURES(S)	<b>L'INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE PEDAGOGIQUE (INRP)</b>
Localisation(s)	L'établissement principal est situé à Lyon (69), et fait travailler des équipes implantées à Paris, Cachan, Montrouge, Marseille, Rouen. L'INRP possède aussi un centre de recherche et de ressources qui intègre le Musée de l'Éducation à Rouen (76) et son centre d'archives à Mont-Saint-Aignan (76).
Profils de postes proposés	<u>Domaine pédagogique :</u> Chargé d'étude et de recherche, postes d'enseignants du 1 <sup>er</sup> et du 2 <sup>nd</sup> degré en Lettres, sciences économiques et sociales, sciences, mathématiques, chargé de veille scientifique et technologique (VST), coordonnateur des activités d'observation et d'appui méthodologique aux démarches d'innovation, d'expérimentation et de formation dans les réseaux ambition réussite (RAR), dans les réseaux de réussite scolaire (RSS) et dans les dispositifs d'aide à la réussite éducative, poste d'inspecteur, maîtres de conférences, professeurs des Universités, postes ITRF : Techniciens, IGE, IGR.
Evolution possible	Après un passage à l'INRP, l'enseignant a les compétences nécessaires pour candidater : <ul style="list-style-type: none"> <li>- comme médiateur culturel dans un musée,</li> <li>- comme chargé d'une librairie ou d'une médiathèque en CRDP ou CDDP,</li> <li>- comme animateur pédagogique à la CSI,</li> <li>- comme enseignant chercheur en université s'il est titulaire d'un doctorat,</li> <li>- comme cadre pédagogique dans une collectivité locale.</li> </ul>
Modalités d'emploi	L'horaire de travail théorique est de 35h. Les agents ont droit à 51 jours de congés par an, dont 3 semaines fixes durant l'été. Les autres jours de congés peuvent être pris par l'agent sur les périodes de son choix. Au Musée de l'Éducation à Rouen, les enseignants détachés ont parfois des astreintes le week-end pour l'accueil du public. L'enseignant détaché perçoit l'indice qu'il a atteint, augmenté de 2 échelons durant la durée de son détachement, qui se concrétise par un contrat de 3 ans renouvelables s'il remplit toute satisfaction dans son nouvel emploi. L'enseignant touche une prime appelée Indemnité Forfaitaire pour Travaux Supplémentaires (IFTS) qui est de 1440 euros par an, à laquelle s'ajoute une Prime Pour la Recherche Scientifique (PPRS) de 1000 euros par an.
Détachés en 2005	3 enseignants détachés à Rouen, 117 enseignants-chercheurs dans le réseau INRP
Lien d'accès	Les postes proposés par l'INRP sont publiés sur son site : <a href="http://www.inrp.fr/">http://www.inrp.fr/</a>

STRUCTURES(S)	<b>LA LIGUE DE L'ENSEIGNEMENT PUBLIC</b>
Localisation(s)	Dans tous les départements
Profils de postes proposés	<p><u>Domaine de l'animation :</u> Directeur de centre de vacances et de loisirs, animateur.</p> <p><u>Domaine éducatif :</u> Chef de service d'actions éducatives, délégué USEP chargé de missions d'action scolaire, animateur de classes de découvertes, chargé de diffusion des produits du secteur des voyages éducatifs, responsable du secteur séjours éducatifs.</p> <p><u>Domaine social :</u> Directeur de centre social</p>
Evolution possible	<p>Avec une expérience dans l'animation, la conduite de projets éducatifs, l'organisation de séjours éducatifs, l'enseignant peut évoluer vers les détachements des collectivités locales, mais aussi ceux de la Fonction Publique Hospitalière dans les métiers du social. De nombreuses associations proposent aussi des emplois dans l'animation, la direction de structures plus ou moins importantes (PEP, FOL, JAP, FRANCAS, etc.). L'association Ressources Solidaires concentre de plus en plus les offres d'emplois des associations: <a href="http://www.ressources-solidaires.org/">http://www.ressources-solidaires.org/</a> La maison des associations loi 1901 en propose aussi : <a href="http://www.loi1901.com/recherche_offre.php">http://www.loi1901.com/recherche_offre.php</a></p>
Modalités d'emploi	<p>L'horaire de travail théorique est de 35h. Les agents ont droit à 5 semaines de congés par an et une ARTT de 15 jours. L'enseignant détaché perçoit l'indice qu'il a atteint avant d'être mis à disposition ou en détachement, et perçoit une Indemnité de Sujétions Spéciales (ISS).</p>
MAD en 2005	1 <sup>er</sup> degré : 174 enseignants 2 <sup>nd</sup> degré : 32 enseignants
Lien d'accès	Les postes proposés par la Ligue de l'Enseignement se situent sur son site : <a href="http://www.laligue.org/lique/index.html">http://www.laligue.org/lique/index.html</a>

STRUCTURES(S)	<b>LA MUTUELLE GENERALE DE L'EDUCATION NATIONALE (MGEN)</b>
Localisation(s)	La MGEN possède une à plusieurs délégations dans chaque département.
Profils de postes proposés	<u>Domaine de gestion administrative et commerciale :</u> Délégué départemental chargé de la gestion d'une section.
Evolution possible	Le Délégué Départemental peut devenir par la suite : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chef de la section départementale,</li> <li>- directeur d'un hôpital de jour de la MGEN,</li> <li>- cadre administratif dans l'une des structures de santé gérées par la MGEN.</li> </ul>
Modalités d'emploi	L'horaire de travail théorique est de 39h mais dans les faits, en raison de la diversité des fonctions occupées et des grandes responsabilités afférentes aux postes proposés, les horaires de travail peuvent s'étendre du lundi au vendredi de 7h30 à 20h selon la charge de travail de chacun. Les agents ont droit à 5 semaines de congés par an. L'enseignant détaché perçoit l'indice qu'il a atteint, augmenté de 15% durant la durée de son détachement, qui se concrétise par une année de stage suivi d'un contrat de 3 ans renouvelables s'il remplit toute satisfaction dans son nouvel emploi. L'enseignant touche aussi une prime correspondant à une bonification indiciaire de 71 points d'indice par mois durant l'année de stage, et de 142 points d'indice par mois les années suivantes (le point d'indice était au 01/10/2008 à 4,5706 euros).
Détachés en 2005	167 enseignants
MAD en 2005	1 <sup>er</sup> degré : 159    2 <sup>nd</sup> degré : 31
Lien d'accès	Les postes proposés par la MGEN sont rarement publiés en ligne. Les publications ont lieu dans les journaux de chaque délégation auprès de leurs adhérents.

STRUCTURES(S)	<b>L'OFFICE CENTRAL DE COOPERATION A L'ECOLE (OCCE)</b>
Localisation(s)	Dans tous les départements français
Profils de postes proposés	Coordinateur Conseiller pédagogique Formateur
Evolution possible	Avec une expérience dans l'animation, la conduite de projets éducatifs, l'enseignant peut évoluer vers les détachements des collectivités locales. De nombreuses associations proposent aussi des emplois dans l'animation, la direction de structures plus ou moins importantes. L'association Ressources Solidaires concentre de plus en plus les offres d'emplois des associations: <a href="http://www.ressources-solidaires.org/">http://www.ressources-solidaires.org/</a>
Modalités d'emploi	L'horaire de travail théorique est de 35h. Les agents ont droit à 8 semaines de congés par an. L'enseignant détaché perçoit l'indice qu'il a atteint avant d'être mis à disposition. Une prime peut être versée selon la taille de l'association (moins de 120 euros par mois).
MAD en 2005	1 <sup>er</sup> degré : 47
Lien d'accès	Sur son site : <a href="http://www.occe.coop/">http://www.occe.coop/</a>



STRUCTURES(S)	<b>LES PUPILLES DE L'ENSEIGNEMENT PUBLIC (PEP)</b>
Localisation(s)	Dans 22 régions (97 associations).
Profils de postes proposés	<u>Domaine de gestion administrative :</u> Directeur, directeur adjoint
Evolution possible	Avec une expérience dans l'animation, la conduite de projets éducatifs, l'organisation de séjours éducatifs, l'enseignant peut évoluer vers les détachements des collectivités locales, mais aussi ceux de la Fonction Publique Hospitalière dans les métiers du social. De nombreuses associations proposent aussi des emplois dans l'animation, la direction de structures plus ou moins importantes. L'enseignant peut aussi évoluer vers les postes proposés par la Ligue de l'Enseignement, l'OCCE, l'AROEVEN, où les compétences mises en œuvre sont similaires. L'association Ressources Solidaires concentre de plus en plus les offres d'emplois des associations: <a href="http://www.ressources-solidaires.org/">http://www.ressources-solidaires.org/</a>
Modalités d'emploi	L'horaire de travail théorique est de 35h. Les agents ont droit à 8 semaines de congés par an soit 40 jours ouvrables. L'enseignant détaché perçoit l'indice qu'il a atteint avant d'être mis à disposition ou en détachement, et perçoit une Indemnité de 120 euros par mois environ sur un poste de direction, qui peut varier selon la taille de l'association.
MAD en 2005	1 <sup>er</sup> degré : 80 enseignants 2 <sup>nd</sup> degré : 4 enseignants
Lien d'accès	Les postes proposés par les PEP sont publiés sur leur site : <a href="http://www.pupilles.org/">http://www.pupilles.org/</a>

STRUCTURES(S)	<b>LES RECTORATS D'ACADEMIE</b>
Localisation(s)	Dans toutes les académies.
Profils de postes proposés	<p><u>Domaine culturel :</u> Chargé de mission en actions culturelles (DAAC, DRAC)</p> <p><u>Domaine de la formation :</u> Délégué académique (DAFCO, DAFPEN, DAFPIC, DAET), chargé de mission pour la formation des personnels enseignants et administratifs (DAFPEN, DAEEFOP), chargé de mission à l'orientation dans un SAIO, chargé de mission dans une cellule de seconde carrière, formateur pour une cellule de seconde carrière ou d'aide aux enseignants, chargé de mission de la formation des personnels d'encadrement (CAFOC), conseiller en formation (DAFPEN, DAFCO, SAIO).</p> <p><u>Domaine de gestion administrative :</u> Chef de Bureau</p> <p><u>domaine d'appui pédagogique :</u> Chargé de mission à la sécurité routière, chargé de mission d'inspection, inspecteur pédagogique régional, chargé de mission en secourisme, chargé de mission à la prévention des risques naturels et technologiques (ADEME), responsable d'actions éducatives, chargé de mission liaison école/entreprise (en DAET).</p> <p><u>Domaine de la médiation :</u> Chargé de mission auprès du médiateur</p> <p><u>Domaine des relations internationales :</u> Chargé de mission à l'international ou à la logistique (DAREIC).</p> <p><u>Domaine des ressources humaines :</u> Assistant en ressources humaines dans une DRRH, conseil en réinsertion et réorientation dans une DRRH.</p> <p><u>Domaine de l'innovation et des TICE :</u> Chargé de mission à l'innovation, chargé de mission en TICE, chargé de mission en informatique.</p>
Evolution possible	<p>Un enseignant devenu chargé de mission peut évoluer par la mobilité interne sur les différents supports évoqués. Ceux qui se sont spécialisés dans le domaine culturel peuvent évoluer vers le réseau SCEREN ou les collectivités locales, ceux qui travaillent dans la formation continue peuvent devenir CFC dans un GRETA, un DAVA ; devenir responsable de formation au CNED ou à l'ESEN, ou aller travailler dans le privé (DEMOS par exemple). L'enseignant chargé de mission d'inspection évolue vers les fonctions d'IA-IPR par concours interne, le chargé de mission TICE peut évoluer vers un SGAR.</p> <p>Tous ces postes constituent des tremplins pour évoluer vers d'autres fonctions à responsabilités administratives. La nature du poste peut dépendre autant du corps détenu à l'origine que de l'expérience professionnelle.</p> <p>Grâce au concours ITRF d'IGE ou d'IGR, d'anciens enseignants sont devenus chefs de Bureau dans un rectorat ou à l'administration centrale à Paris.</p>
Modalités d'emploi	<p>L'horaire de travail théorique est de 37h. Les agents ont droit à 9 semaines de congés par an (45 jours ouvrables). L'enseignant chargé de mission affecté dans un rectorat perçoit l'indice qu'il a atteint avant d'être mis à disposition. Il perçoit aussi une IFTS variable selon son grade et son échelon. Témoignage d'un chargé de mission en DAEEFOP paru sur le Café Pédagogique : <a href="http://www.cafepedagogique.net/lemensuel/lesysteme/Pages/2008/98_Carriere.aspx">http://www.cafepedagogique.net/lemensuel/lesysteme/Pages/2008/98_Carriere.aspx</a></p>
Postes	<p>Chaque rectorat est autonome dans la création de supports budgétaires afin de mettre en œuvre sa politique académique. Le web ne fournit pas d'informations sur le nombre de postes existants. Ces emplois n'ont pas le statut d'un détachement ni d'une mise à disposition. Leur durée est d'un an renouvelable, avec peu de possibilités d'intégration définitive en-dehors des concours internes.</p>
Lien d'accès	<p>Tous les rectorats sont accessibles à partir du portail <a href="http://www.education.gouv.fr">www.education.gouv.fr</a> Les postes à pourvoir sont publiés en ligne entre juin et septembre dans la majorité des cas. Rares sont les postes à pourvoir en cours d'année, en raison de la contrainte liée au calendrier scolaire.</p>

**LE RESEAU SERVICES CULTURE EDITIONS RESSOURCES  
POUR L'EDUCATION NATIONALE (SCEREN) :**

STRUCTURES	<b>Centre National de Documentation Pédagogique (CNDP)</b>
Localisation(s)	1 centre national à Chasseneuil-du-Poitou (86)
Profils de postes proposés	<p><u>Domaine pédagogique :</u> Chargé de mission pour les enseignements professionnels et technologiques, chargé de mission pour le français, les lettres et la philosophie, l'histoire, la géographie, l'éducation civique, l'ECJS, les sciences économiques et sociales et l'histoire des arts, chargé de mission pour les sciences de la vie et de la terre, chef de projet Enseignement primaire, chef de projet enseignement professionnel (général et technique).</p> <p><u>Domaine éditorial :</u> Chef du service national des imprimés numériques (SNPIN).</p> <p><u>Domaine de gestion administrative :</u> Directeur et directeur adjoint de CNDP</p>
Evolution possible	Ceux qui ont occupé des fonctions de direction peuvent progresser comme chef de Bureau en administration centrale, ou devenir chef d'établissement, s'ils ne l'étaient pas déjà. Les chargés de missions peuvent évoluer comme CFC en GRETA ou comme délégué à la formation dans une DAFPEN ou une DAEEFOP, ou comme responsable de formation dans un institut du CNED. Ceux qui ont eu des activités éditoriales peuvent retrouver en détachement des postes similaires au CNED, mais aussi à la Documentation Française, voire à l'ONISEP.
Modalités d'emploi	<p>L'horaire de travail théorique varie de 37h30 à 38h30 en fonction du nombre de jours de congés pris par l'agent (52 à 56 jours). Six semaines sont fixées durant l'été et l'autre partie durant les petites vacances scolaires.</p> <p>L'enseignant détaché perçoit l'indice qu'il a atteint, augmenté de 2 échelons durant la durée de son détachement, qui est d'une année au départ, prolongée par des contrats de 3 ans renouvelables s'il remplit toute satisfaction dans son nouvel emploi.</p> <p>L'enseignant touche une prime appelée Indemnité Forfaitaire pour Travaux Supplémentaires (IFTS) dont le coefficient varie de 0 à 4, selon son grade.</p>
Détachés en 2005	1 <sup>er</sup> degré : 156 enseignants 2 <sup>e</sup> degré : 280 enseignants
Lien d'accès	<p><a href="http://www.cndp.fr/accueil.htm">http://www.cndp.fr/accueil.htm</a></p> <p>La rubrique « seconde carrière » sur le Café Pédagogique n°99 présente une synthèse des postes de ces 10 dernières années sur le réseau :</p> <p><a href="http://www.cafepedagogique.net/lemensuel/lesysteme/Pages/2009/99_2ndesCarrieresSCEREN.aspx">http://www.cafepedagogique.net/lemensuel/lesysteme/Pages/2009/99_2ndesCarrieresSCEREN.aspx</a></p>

STRUCTURES	<b>Centre Régional de Documentation Pédagogique (CRDP)</b>
Localisation(s)	31 centres.
Profils de postes proposés	<p><u>Domaine commercial :</u> Chargé de la promotion des produits et services, responsable commercial, délégué pédagogique itinérant, responsable de la commercialisation des produits, chargé de la librairie, chargé de projets internationaux.</p> <p><u>Domaine culturel :</u> Chargé de réalisation audiovisuelle et multimédia, professeur chargé de l'animation et de l'accompagnement pédagogique, chargé de la politique académique de communication et des relations avec les acteurs culturels et artistiques régionaux, responsable de la mission Arts et culture, responsable de la médiathèque.</p> <p><u>Domaine éditorial :</u> Concepteur/réalisateur de documents pédagogiques, éducatifs et culturels au sein du secteur éditorial, concepteur/réalisateur de documents pédagogiques, éducatifs et culturels - chef de projet multimédia, chargé de mission au service édition (1er et 2<sup>nd</sup> degrés), responsable de la division "réalisations pédagogiques".</p> <p><u>Domaine des TICE :</u> Chargé de projet TICE, coordinateur académique en projets TICE, Technicien TICE.</p> <p><u>Domaine de gestion administrative :</u> Directeur et directeur-adjoint de CRDP.</p>
Evolution possible	<p>Evolution possible en interne d'un emploi à un autre. En évolution externe, quelques pistes :</p> <p>Dans le domaine commercial, l'enseignant peut ensuite évoluer vers un GRETA comme CFC. Dans le domaine culturel, il peut candidater auprès d'une DRAC, ou d'une collectivité locale, ou d'un musée. Dans le domaine éditorial, il peut postuler sur un détachement comme responsable de formations au CNED. Dans le domaine des TICE, l'enseignant peut aussi travailler comme responsable multimédia au CNED, ou tenter l'un des concours ITRF dans ce domaine. En gestion administrative, l'enseignant est compétent pour réussir aisément le concours de chef d'établissement, mais peut aussi choisir d'évoluer au sein d'un rectorat dans un SAIO, une DAET, une DAFPEN.</p>
Modalités d'emploi	<p>L'horaire de travail théorique varie de 37h30 à 38h30 en fonction du nombre de jours de congés pris par l'agent (52 à 56 jours). Six semaines sont fixées durant l'été et l'autre partie durant les petites vacances scolaires.</p> <p>L'enseignant détaché perçoit l'indice qu'il a atteint, augmenté de 2 échelons durant la durée de son détachement, qui est d'une année au départ, prolongée par des contrats de 3 ans renouvelables s'il remplit toute satisfaction dans son nouvel emploi.</p> <p>L'enseignant touche une prime appelée Indemnité Forfaitaire pour Travaux Supplémentaires (IFTS) dont le coefficient varie de 0 à 4, selon son grade.</p>
Détachés en 2005	Inclus dans les effectifs CNDP. L'un des plus gros viviers d'emplois en détachement actuellement.
Lien d'accès	<p><a href="http://www.cndp.fr/accueil.htm">http://www.cndp.fr/accueil.htm</a></p> <p>La rubrique « seconde carrière » sur le Café Pédagogique n°99 présente une synthèse des postes de ces 10 dernières années sur le réseau :</p> <p><a href="http://www.cafepedagogique.net/lemensuel/lesysteme/Pages/2009/99_2ndesCarrieresS CEREN.aspx">http://www.cafepedagogique.net/lemensuel/lesysteme/Pages/2009/99_2ndesCarrieresS CEREN.aspx</a></p>

STRUCTURES(S)	<b>Centre Départemental de Documentation Pédagogique (CDDP)</b>
Localisation(s)	130 centres.
Profils de postes proposés	<p><u>Domaine commercial :</u> Responsable librairie et délégué pédagogique itinérant, chargé de la promotion et de la diffusion de l'ensemble des ressources pédagogiques, chargé de l'activité commerciale.</p> <p><u>Domaine culturel :</u> Responsable de la documentation, responsable de la médiathèque et du service de documentation, chargé de documentation, chargé de documentation et de la médiation avec les publics.</p> <p><u>Domaine éditorial :</u> Chargé de mission au sein du service édition.</p> <p><u>Domaine des TICE :</u> Ingénieur éducatif, chargé de développement des TICE.</p> <p><u>Domaine de gestion administrative :</u> Directeur et directeur-adjoint de CDDP.</p>
Evolution possible	<p>Evolution possible en interne d'un emploi à un autre. En évolution externe, quelques pistes :</p> <p>Dans le domaine commercial, l'enseignant peut ensuite évoluer vers un GRETA comme CFC. Dans le domaine culturel, il peut candidater auprès d'une DRAC, ou d'une collectivité locale, ou d'un musée. Dans la documentation, l'enseignant peut tenter le concours interne de conservateur des bibliothèques auprès de l'ENSSIB, ou postuler sur un détachement dans une bibliothèque ou une médiathèque d'une collectivité locale. Dans le domaine éditorial, il peut postuler sur un détachement comme responsable de formations au CNED. Dans le domaine des TICE, l'enseignant peut aussi travailler comme responsable multimédia au CNED, ou tenter l'un des concours ITRF dans ce domaine. En gestion administrative, l'enseignant est compétent pour réussir aisément le concours de chef d'établissement, mais peut aussi choisir d'évoluer au sein d'un rectorat dans un SAIO, une DAET, une DAFPEN.</p>
Modalités d'emploi	<p>L'horaire de travail théorique varie de 37h30 à 38h30 en fonction du nombre de jours de congés pris par l'agent (52 à 56 jours). Six semaines sont fixées durant l'été et l'autre partie durant les petites vacances scolaires.</p> <p>L'enseignant détaché perçoit l'indice qu'il a atteint, augmenté de 2 échelons durant la durée de son détachement, qui est d'une année au départ, prolongée par des contrats de 3 ans renouvelables s'il remplit toute satisfaction dans son nouvel emploi.</p> <p>L'enseignant touche une prime appelée Indemnité Forfaitaire pour Travaux Supplémentaires (IFTS) dont le coefficient varie de 0 à 4, selon son grade.</p>
Détachés en 2005	Inclus dans les effectifs CNDP. L'un des plus gros viviers d'emplois en détachement actuellement.
Lien d'accès	<p><a href="http://www.cndp.fr/accueil.htm">http://www.cndp.fr/accueil.htm</a></p> <p>La rubrique « seconde carrière » sur le Café Pédagogique n°99 présente une synthèse des postes de ces 10 dernières années sur le réseau :</p> <p><a href="http://www.cafepedagogique.net/lemensuel/lesysteme/Pages/2009/99_2ndesCarrieresS CEREN.aspx">http://www.cafepedagogique.net/lemensuel/lesysteme/Pages/2009/99_2ndesCarrieresS CEREN.aspx</a></p>

STRUCTURES(S)	<b>LES SECRETARIATS GENERAUX AUX AFFAIRES REGIONALES (SGAR)</b>
Localisation(s)	Dans toutes les Préfectures de Régions
Profils de postes proposés	Chargé de mission SGAR Chargé de mission TIC Chargé d'études
Modalités d'emploi	L'horaire de travail théorique est de 39h, mais comme ces emplois sont classés « A+ », dotés d'importantes responsabilités, une forte disponibilité est attendue : le chargé de mission ne compte pas ses heures, avec un horaire de 9h à 19h environ. Les agents ont droit à 5 semaines de congés par an et 18 jours d'ARTT, soit 43 jours. L'enseignant mis à disposition d'un SGAR perçoit l'indice qu'il a atteint avant d'être mis à disposition et touche une prime de 430 euros par mois. Sa mise à disposition est de trois ans renouvelables une fois.
Evolution possible	Des postes comparables sont proposés par la DIACT. Un chargé de mission SGAR peut ensuite aller travailler en administration centrale comme Chef de Bureau, comme chargé de mission, ou directeur de projet. Il peut aussi passer un concours de personnel de direction, ou postuler sur des postes à responsabilités comme ceux proposés par l'Education Nationale : <a href="http://www.evidens.education.gouv.fr/">http://www.evidens.education.gouv.fr/</a>
MAD en 2005	70 personnes environ (tous personnels). Les postes sont classés « A+ » : ce sont des emplois accessibles à des cadres de haut niveau (agrégés, IA-IPR, administrateurs civils, etc.).
Lien d'accès	Les postes proposés sont accessibles à partir du site de la DIACT : <a href="http://www.diact.gouv.fr/">http://www.diact.gouv.fr/</a> (en haut de page, cliquer sur : « Les SGAR recrutent »)

STRUCTURES(S)	<b>LES UNIVERSITES ET INSTITUTS DE RECHERCHE</b>
Localisation(s)	Dans les 82 universités françaises et tous les instituts de recherche.
Profils de postes proposés	Postes d'Ingénieurs et Techniciens de la Recherche Française (ITRF) : ils sont accessibles par concours externe sur dossier et par concours interne sous forme d'un rapport d'activité pour être admis à un oral de sélection sur les compétences. Les postes sont très variés, dans 8 Branches d'Activités Professionnelles (BAP), dans tous les domaines. Un certifié peut postuler sur Ingénieur d'Etudes (IGE). Un agrégé peut postuler sur Ingénieur de Recherches (IGR) ou sur IGE.
Evolution possible	Promotion interne (2 <sup>e</sup> classe ; 1 <sup>re</sup> classe ; hors-classe). Concours interne : l'IGE peut ainsi devenir IGR. Détachements dans d'autres universités ou instituts de recherche.
Modalités d'emploi	L'horaire de travail théorique est de 37h30. Les agents ont droit à 55 jours de congés par an répartis sur les congés scolaires. L'enseignant détaché perçoit l'indice qu'il a atteint, augmenté de 2 échelons durant la durée de son détachement, qui se concrétise par un contrat de 3 ans renouvelables s'il remplit toute satisfaction dans son nouvel emploi. Le corps des IGE comprend trois classes. Un IGE de 2 <sup>e</sup> classe touche une Prime de Participation à la Recherche Scientifique (PPRS) de 270 euros/mois et un IGE de 1 <sup>re</sup> classe une PPRS de 507 euros/mois. Les enseignants titulaires qui réussissent le concours sont reclassés à un indice égal ou supérieur à celui qu'ils détenaient dans leur ancien poste.
Détachés en 2005	Pas de données.
Postes ITRF	(1000 à 1500 postes à pourvoir par concours chaque année pour toutes les BAP)
Lien d'accès	Le site <a href="http://www.education.gouv.fr">www.education.gouv.fr</a> dans la rubrique « concours, carrières » apporte une information exhaustive sur les concours ITRF. La campagne de candidatures a lieu chaque année du 20 avril au 15 mai pour les inscriptions. Les épreuves d'admissibilité ont lieu avant l'été, les épreuves d'admission à la rentrée de septembre, et les affectations au 1 <sup>er</sup> janvier de l'année suivante.

## Index 2 : Répertoire général des sigles utilisés

AIDOPROFS : Accompagnement Individuel à Distance Organisé pour Remotiver Ou Former par un Suivi  
AEFE : Agence pour l'Enseignement Français à l'Etranger  
AROEVEN : Association Régionale des Oeuvres Educatives et de Vacances de l'Education Nationale LFE :  
AUF : Agence Universitaire de la Francophonie  
BAP: Branches d'Activités Professionnelles  
BOEN: Bulletin Officiel de l'Education Nationale  
CAE : Coopérative d'Activités et d'Emplois  
CAFOC : Centres Académiques de Formation Continue  
CASNAV : Centre Académique pour la Scolarisation des Nouveaux Arrivants et des Enfants du Voyage  
CDDP : Centre Départemental de Documentation Pédagogique  
CDI: Contrat à Durée Indéterminée  
CEMEA : Centres d'Entraînement aux Méthodes d'Education Active  
CEREQ : Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications  
CFP : Congé de Formation Professionnelle  
CIEP : Centre International d'Etudes Pédagogiques  
CLM: Congé de Longue Maladie  
CLD: Congé de Longue Durée  
CLEMI : Centre de Liaison de l'Enseignement et des Moyens d'Information  
CMO: Congé de Maladie Ordinaire  
CNAM : Conservatoire National des Arts et Métiers  
CNDP : Centre national de documentation pédagogique  
CNED : Centre national d'enseignement à distance  
CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale  
CRDP : Centre Régional de Documentation Pédagogique  
CPGE : Classes Préparatoires aux Grandes Ecoles  
DAAC : Délégations Académiques à l'Action Culturelle  
DAET : Délégations Académiques à l'Enseignement Technique  
DAFCO : Délégations Académiques à la Formation Continue  
DAFPEN : Délégations Académiques à la Formation des Personnels de l'Education Nationale  
DAEEFOP : Délégations Académiques à l'Action Educative et à la Formation des Personnels  
DAFPIC : Délégations Académiques aux Formations Professionnelles Initiales et Continues  
DAREIC : Délégations Académiques aux Relations Européennes et Internationales et à la Coopération  
DARES : Direction de l'Animation et de la Recherche, des Etudes et des Statistiques  
DARIC : Délégations Académiques aux Relations Internationales et à la Coopération (DARIC)  
DAVA : Délégations Académiques à la Validation des Acquis  
DDJS : Directions départementales de la Jeunesse et des Sports (DDJS),  
DEP : Direction de l'Evaluation et de la Prospective  
DIACT : Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires  
DRAC : Les Directions Régionales des Affaires Culturelles  
DRH : Direction des Ressources Humaines  
E2C : Ecoles de la Deuxième Chance



EEDF : Eclaireuses et Eclaireurs De France  
EESR : Etablissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche  
ENA : Ecole Nationale d'Administration  
ENSSIB : Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques  
EPA : Etablissements Publics à caractère Administratif  
EPIC : Etablissements Publics à caractère Industriel et Commercial  
EPST : Établissements Publics à caractère Scientifique et Technologique  
EPSCP : Etablissements Publics à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel  
ESEN : Ecole Supérieure de l'Éducation Nationale  
EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée  
FOEVEN : Fédération des Œuvres Educatives et de Vacances de l'Éducation Nationale  
FNCDG : Fédération Nationale des Centres De Gestion  
FOL : Fédération des Œuvres Laïques  
FRANCAS  
GRETA : Les Groupements d'Etablissements  
IA-IPR : Inspecteur d'Académie-Inspecteur Pédagogique Régional  
IEN : Inspecteur de l'Éducation Nationale  
IESR : Institut Supérieur des Religions  
IFTS: Indemnités Forfaitaire pour Travaux Supplémentaires  
IGAEN : Inspecteur Général de l'Administration de l'Éducation Nationale  
IGEN : Inspecteur Général de l'Éducation Nationale  
INRAP : Institut national de recherches archéologiques préventives  
INRETS : Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité  
INRIA : Institut national de recherche en informatique et en automatique  
INRP : Institut national de recherche pédagogique  
INSEE: Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques  
INSEP : Institut National du Sport et de l'Éducation Physique  
ITRF: Ingénieurs et Techniciens de la Recherche Française  
IUFM : Instituts Universitaires de Formation des Maîtres  
JPA : Jeunesse au Plein Air  
LFE : Ligue Française de l'Enseignement  
MAD : Mise à Disposition  
MAIF : Mutuelle d'Assistance des Instituteurs de France  
MEN : Ministère de l'Éducation Nationale  
MGEN : Mutuelle Générale de l'Éducation Nationale  
MLI : Mission Laïque Internationale  
OCCE : Office Central de Coopération à l'École  
ONAC : Office National des Anciens Combattants et Victimes de Guerre  
OIE : Office International de l'Eau  
OIF : Organisation Internationale de la Francophonie  
ONISEP : Office National d'Information Sur les Enseignements et les Professions  
PACD : Poste à Courte Durée (ex-réadaptation)  
PALD : Poste à Longue Durée (ex-réemploi)  
PENA : Préparation à l'École Nationale d'Administration  
PEP : Pupilles de l'Enseignement Public

RAR: Réseau Ambition Réussite  
RASED : Réseaux d'Aides Spécialisées aux enfants en Difficulté  
SAIO : Services Académiques d'Information et d'Orientation  
SARL : Société A Responsabilité Limité  
SCOP : Société Coopérative de Production  
SGAR : Secrétariat Général aux Affaires Régionales  
TICE : Technologies d'Information et de Communication appliquées à l'Enseignement  
TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée  
TZR : Titulaire sur Zone de Remplacement  
ZEP: Zone d'Education Prioritaire  
ZUS: Zone Urbaine Sensible  
UNSS : Union Nationale du Sport scolaire  
USEP : Union Sportive de l'Enseignement du Premier degré