

L'EDITO

Existe-t-il une politique des ressources humaines à l'éducation nationale ?

Avec ce numéro 7, nous souhaitons continuer d'introduire des éléments de réflexion et de débats autour de la thématique des ressources humaines à l'Éducation Nationale.

Le texte d'**Odile CALTOT** et le point de vue de **Rémi BOYER** posent quelques enjeux et questions sur ce sujet.

Enfin, la problématique rédigée par **Gérald CHAIX** pour le conseil scientifique du prochain colloque présente la façon dont l'AFAE a décidé de se saisir de ce sujet. Ce colloque dont la logistique est assurée par l'équipe normande s'installera dans les locaux du site Pasteur de l'Université de Rouen les 22, 23 et 24 mars 2019.

Bonne lecture

Alexandre BERENGER et Dominique PROCUREUR, responsables académiques de l'AFAE

L'ENTRETIEN

Si donner confiance c'est adopter une posture empathique de respect, écouter pour connaître et comprendre, si c'est aussi prendre d'abord appui sur les compétences observées pour valoriser avant d'identifier les obstacles à dépasser, **l'École de la confiance peut-elle se construire sans une prise en compte des ressources humaines ?**

Pourquoi interroger l'existence de cette prise en compte à l'heure où **créer de la confiance à et pour l'École** reste indispensable à son efficacité ?



Odile CALTOT
IA-IPR Hors-Classe en
EPS (retraîtée)

Comment définir et mettre en œuvre une véritable politique des ressources humaines ?

L'actualité présentée sur le site du MEN « *Non au harcèlement, Bac 2021, Plan pauvreté, Numérique, Lycée pro, Plan mercredi* » met en évidence une accumulation d'actions à conduire de l'école au lycée pour la réussite et le projet de formation de chaque élève.

Le contenu de ces points souligne **la nécessité d'un cadre de confiance clairement identifié**. Des enjeux de formation pour les professeurs et pour l'ensemble des personnels des établissements sont à chaque fois rappelés.

Sur le terrain, nous rencontrons des acteurs experts, soucieux de bien faire, qui s'organisent entre les réalités du quotidien et les prescriptions. **Certains osent et expérimentent, trop souvent individuellement**. Les réussites affichées apparaissent suspicieuses.

Comment reconnaître et valoriser les acteurs porteurs de réussite ? Quid de l'écoute compréhensive du terrain pour l'instauration d'une confiance réelle, préalable incontournable à toute prise d'initiative et d'autonomie ?

Devant les évolutions attendues, des représentations opposent le projet individuel (ambition personnelle) au projet collectif (ambition collective) et le souci d'appliquer au désir d'innover.

Comment renforcer l'intelligence collective favorisant le sentiment d'efficacité personnelle, de confiance en soi et de bien-être, tout en servant l'efficacité attendue ? Comment passer d'un pilotage prescriptif à une véritable gouvernance qui prenne appui sur l'approche collaborative des acteurs ?

Des sentiments d'inconfort, en relation avec des sentiments de surcharge, d'empilement et de pression temporelle, traduisent des incompréhensions, des doutes et de multiples divergences.

Comment revenir aux sens des missions de chacun des acteurs pour dépasser ces freins ? Comment guider le ciblage de priorités par une meilleure compréhension et appropriation du contexte ? Comment piloter avec cohérence, tout en précisant les attendus et certains repères de mise en œuvre, afin de favoriser l'engagement de tous ?

Comment instaurer une gouvernance qui permette aux acteurs de devenir autonomes et responsables, d'être forces de propositions pour contribuer avec succès à la formation d'un futur adulte lucide, épanoui et créatif pour l'avenir qu'il aura à concevoir ?

Quelle écoute et quelle formation pour les personnels administratifs, d'enseignement, d'éducation et d'encadrement ? Quelles compétences prioriser ?

LES POINTS DE VUE

Démographie et mobilité des professeurs en Europe de 2017 à 2042. Cas particulier de la France.

La majorité des pays d'Europe sont entrés depuis peu dans la phase la plus importante du papy-boom, pour les 25 années qui viennent. Ces départs massifs en retraite des actifs concerneront d'ici 2042 plus de 60% des salariés du public et du privé en France. On peut estimer que **517.500 professeurs sont à renouveler d'ici 25 ans. Les périodes les plus touchées par ces départs sont 2017-2022 et 2022-2027**, où les effectifs partant en retraite tripleront en regard de la période 2012-2017 d'après les statistiques de l'Education Nationale (*ORPE, issu de l'annuaire EPP, Février 2012*).

Tous les pays de l'Europe occidentale vont démographiquement être logés à la même enseigne, Suisse comprise : **avec les départs massifs en retraite, la Belgique, l'Allemagne, le Luxembourg, vont manquer de professeurs.** Même Outre-Atlantique, le Canada recrute déjà en France **les professeurs dont il a besoin**, en proposant aux étudiants le financement intégral de leur formation, et en proposant des bourses et des aides au logement.

Quel pays décidera d'attirer vers lui les meilleurs étudiants, et comment ? Comment rivaliser en matière de GRH avec les pays voisins qui auront eux aussi un besoin de professeurs dans toutes les disciplines ? Cette donnée est importante à prendre en compte : en regard de la France, **les salaires des professeurs sont 1.5 à 2 fois plus importants en Belgique, 2 fois plus importants en Allemagne, 3 fois plus importants en Suisse, et 3.5 fois plus importants au Luxembourg.** De ce fait, beaucoup d'étudiants de notre pays parlant une à plusieurs langues étrangères pourraient être tentés d'**aller proposer leurs compétences au plus offrant, privilégiant le pays qui leur offre les meilleures conditions de travail.**



Rémi BOYER
Agrégé de Géographie
Hors-Classe
Président-Fondateur
Association **APRES**
PROF (ex-AIDE AUX
PROFS) depuis 2006
[En savoir plus](#)

L'un des principaux défis pour enrayer cette fuite des cerveaux va être pour l'Education Nationale d'inventer une nouvelle forme de Gestion des Ressources Humaines plus proche des personnes, plus à l'écoute et valorisante professionnellement, appelée récemment « **GRH de proximité** » par Le Ministre de l'Education nationale Jean-Michel Blanquer, **que l'AFAE avait anticipée par son n°138 en Juin 2013** .

La configuration actuelle place la GRH dans un étau : d'un côté, des départs massifs en retraite, de l'autre, une perte d'attractivité du métier dans de nombreuses disciplines pour de bons candidats. Même s'il y a toujours un ratio de 4 à 5 candidats pour 1 poste, l'Education Nationale ne peut accepter d'accorder le statut de fonctionnaire à des professeurs qui n'ont pas le niveau requis de ses différents concours.

En parallèle, **plus de 40% de l'ensemble des professeurs en France envisagerait de quitter leur métier si c'était possible via des passerelles**, et ce taux atteint 68% d'après une enquête de 2014 pour les professeurs du 2nd degré. Ces chiffres importants qui prédisent un turn-over croissant dans les effectifs enseignants, sont confortés par la publication du baromètre RH du secteur public, publié par Acteurs Publics Etudes et le Boston Consulting Group (BCG) le 29.10.2018 et qui indiquait que **76% des agents de l'Etat sont insatisfaits de la gestion des leviers RH ce qui montre des attentes fortes et une grande espérance** qu'il ne faudrait pas décevoir. La marge de progression des acteurs à ce niveau est donc énorme.

Dans le **rapport n°690 du 25 juillet 2018 des sénateurs Max Brisson et Françoise Laborde sur le métier d'enseignant** est préconisé d'annualiser leur temps de travail dans le cadre de cette transformation managériale. **Les départs en retraite massifs constituent une opportunité unique d'y parvenir dans l'histoire de l'Education nationale**, et ce pourrait être l'occasion **d'organiser autrement le temps de travail des professeurs, en fonction de leur tranche d'âge**, pour tenir compte de l'allongement inévitable des carrières. La réflexion menée actuellement par Jean-Paul Delevoye, Haut-Commissaire à la Réforme des retraites, devrait conduire à une transformation du montant futur des pensions, incitant les salariés les moins bien payés à cotiser plus longtemps.

L'option d'alléger le temps d'enseignement des professeurs selon les années, pour réduire la pénibilité au travail à partir de 55 ans, pourrait être envisagée selon les besoins du service, à l'initiative du chef d'établissement, en le compensant par des missions transversales dans l'école, le collège ou le lycée, comme je l'ai suggéré entre autres idées innovantes **en GRH de proximité dans ma contribution à cet ouvrage** .

Les académies en France accroissent depuis 2 ans le recrutement des professeurs contractuels, et cette forme de GRH de proximité va s'accroître, puisque les postes ont été réduits aux concours 2019 pour tenter d'en restaurer la sélectivité.

Depuis 2009, du fait de cette pénurie croissante de bons professeurs, les nécessités de service, outil de régulation des RH disponibles, se sont multipliées. La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » nous donne l'occasion, puisqu'elle permettra une plus grande flexibilité et fluidité dans le Secteur Privé, de **diversifier beaucoup plus que dans les décennies précédentes le mode de recrutement des professeurs** dont l'Education Nationale a tant besoin pour assurer ses missions de Service Public.

L'emploi de « professeur à vie » a vécu, cela devient le passé. Les générations d'étudiants qui entrent dans le métier de professeur n'imaginent plus y rester toute leur vie, considérant le métier de professeur comme une étape dans un parcours diversifié. **La part des salariés venus du privé est de 25% déjà pour les Professeurs des Ecoles, et de 10% pour les professeurs du 2nd degré**. Cette diversité des origines socio-professionnelles va s'accroître, ainsi que la fluidité des mobilités, sans craindre la mobilité en cours d'année scolaire, ni les mobilités externes.

Il en va de l'attractivité du métier dans ce contexte de papy-boom pour les 25 ans qui viennent (au moins). L'heure est à l'innovation, l'expérimentation, en y associant tous les acteurs, pour une profonde transformation des pratiques de GRH, car chacun peut agir autour de lui pour une GRH plus humaine.

Existe-t-il une politique des ressources humaines à l'Éducation Nationale ?

Les effectifs des personnels de l'Éducation Nationale ont longtemps été mis en parallèle avec ceux de General Motors ou de l'Armée rouge. La comparaison avait pour but de tenir ce ministère pour ingouvernable (le nombre), ingérable (les statuts), irréformable (l'idéologie réputée y régner). L'évolution du marché automobile a eu raison du constructeur. La dislocation de l'Union soviétique a entraîné la disparition de son armée. **Qu'en est-il de l'Éducation nationale, confrontée à des mutations décisives**, partagées par de nombreux pays mais inscrites dans une histoire singulière ? **Comment concilier gestion de masse et reconnaissance de compétences singulières ?** Comment harmoniser cadre national et autonomie locale ? Comment prendre en compte les spécificités d'un « magistère » inscrit dans le projet de la Cité, les attentes d'une « profession » exercée dans le cadre d'un parcours personnel, les exigences d'un « métier » accompli au sein de successives équipes éducatives ?

Premier axe de réflexion : les métiers de l'Éducation nationale. Que reflète leur **diversité** ? Comment est-elle mise au service de la réussite des élèves à l'échelle locale ? Comment est-elle organisée de manière efficace et efficiente aux échelles locale (où le rôle des chefs d'établissement est essentiel), académique (à l'heure de leur reconfiguration) et nationale (historiquement déterminant) ? Cette diversité est redoublée par la **complexité** des systèmes éducatifs, des autorités de tutelle, des statuts et des corps, voire des disciplines. Comment concilier sur le terrain besoins fonctionnels

et devoirs statutaires ? Quel rôle peut jouer l'échelon académique dans un cadre national ? Anciennes ou récentes, les identités professionnelles sont confrontées à d'importantes **évolutions** : massification et hétérogénéité accrue des publics, réorganisation des parcours, développement des usages numériques et transformation du lien pédagogique. **Quelles difficultés et quelles éventuelles souffrances, mais aussi quelles perspectives nouvelles pour les enseignants et les personnels éducatifs ?** Quels changements dans les attentes à l'égard de l'École ? dans le statut social et la reconnaissance des enseignants ?

Deuxième axe : la gestion des personnels et de leurs carrières. Au problème récurrent d'une gestion de masse peinant à faire place aux équipes et aux individus qui les composent se sont ajoutées les fractures territoriales et la diversification des parcours professionnels. Comment repenser le **recrutement** des personnels ? Comment assurer leur formation et notamment celle des enseignants ? Comment articuler **formations initiale et continue** ? Comment fonder sur un dialogue régulier et confiant entre l'institution (exprimant ses besoins) et ses artisans (formulant leurs vœux) le **déroulement d'une carrière** qui doit inclure une mobilité concertée et raisonnable et ne peut ni ignorer pratique réflexive, évaluation et formation, ni renoncer à encourager et promouvoir, à accompagner et le cas échéant reconvertir ?

Troisième axe : la valorisation fonctionnelle des acteurs. Elle est inséparable des notions d'« établissement », d'« équipe éducative » et de « gestion des ressources humaines de proximité ». La diversité de **l'équipe éducative** traduit la complexité d'une action pédagogique qui ne se réduit pas à une simple transmission de connaissances. Son existence devrait pouvoir répondre aux attentes d'acteurs qui déplorent leur isolement. Elle reflète le projet d'une Cité qui persiste à faire de l'École le fondement et le modèle d'une démocratie renouvelée. L'affectation des personnels peut-elle continuer d'ignorer les attentes de l'établissement ? La formation continue peut-elle être construite indépendamment des équipes et des contrats d'objectifs ? L'(auto-)évaluation des personnels, réalisée à l'aune de la **réussite des élèves**, peut-elle s'abstraire de cette dimension collective ?

Ces ambitions ne recoupent-elles pas *in fine* celle de la valorisation des artisans de l'École ? De leur reconnaissance et de leur bien-être ? De la réussite des élèves et du **projet républicain** ?



Gérald CHAIX

Agrégé d'Histoire
Directeur CESR de
Tours (1996-2002)

Recteur des
Académies de
Strasbourg (2002-
2008) puis de
Nantes (2008-2013)

Professeur émérite
(Université de Tours)
[En savoir plus](#)