

Lignes directrices de gestion
relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines (LDGS)

2024-2028

L'exercice des missions de service public des ministères chargés de l'éducation, de la jeunesse et des sports à destination de plus de 12 millions d'élèves et de jeunes est rendu possible grâce à l'engagement quotidien de plus de 1,2 million d'agents publics, titulaires et contractuels.

Si la politique de ressources humaines des ministères s'est longtemps exclusivement incarnée dans une organisation permettant la gestion d'un nombre d'agents sans commune mesure avec les autres services publics de la Nation, elle doit aujourd'hui faire face, comme d'ailleurs l'ensemble de la fonction publique, à des défis inédits en matière d'attractivité mais aussi d'accompagnement des parcours de tous ses agents.

Dans un contexte marqué par une forte concurrence entre employeurs, y compris publics, la volatilité des ressources humaines, en particulier qualifiée, s'est renforcée, notamment en lien avec les aspirations des jeunes générations à des parcours professionnels plus diversifiés et moins linéaires. S'ajoutent à cela les évolutions que connaissent les métiers des ministères, tant dans le contenu des missions que dans les conditions d'exercice, que ce soient dans les domaines de l'enseignement, de la jeunesse, des sports, mais aussi de l'administration ou du médico-social. Enfin, les projections de départs à la retraite indiquent un important renouvellement des effectifs dans les dix prochaines années dans un contexte de baisse démographique.

Pour répondre à ces défis, les ministères chargés de l'éducation, de la jeunesse et des sports, premiers employeurs de l'Etat, entendent se doter d'une nouvelle politique de ressources humaines tenant compte de ces évolutions. Aussi s'agit-il, tout en poursuivant la sécurisation des fonctions essentielles, d'encourager une gestion des ressources humaines davantage orientée vers les individus et tant que parties prenantes de collectifs de travail. Celle-ci doit prendre la forme d'une démarche fondée sur la proximité et l'accompagnement des parcours de tous les agents tout au long de leur vie professionnelle et ce, dans le respect du principe d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de l'objectif de lutte contre toutes les formes de discriminations.

Les présentes lignes directrices de gestion relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines font l'objet d'une déclinaison opérationnelle au travers des lignes directrices de gestion des ministères chargés de l'éducation, de la jeunesse et des sports, en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels et les lignes directrices de gestion ministérielles en matière de mobilité¹.

Une deuxième génération de « feuilles de route RH » doit décliner la présente stratégie RH dans chaque académie, dans le respect des spécificités des territoires et en favorisant les initiatives locales, afin de gérer les ressources humaines au plus près des environnements de travail mais selon des principes communs.

1- Poursuivre l'engagement vers une gestion des ressources humaines plus qualitative, sans renier les impératifs d'une gestion de 1,2 million d'agents

¹ L'article 1 du décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires précise le contenu et les conditions d'élaboration des lignes directrices de gestion relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, aux orientations générales en matière de mobilité et aux orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels.

1.1 Gérer efficacement et en proximité les effectifs les plus nombreux de la fonction publique

La filière RH, entendue comme l'ensemble des agents chargés de la gestion des ressources humaines, couvre trois périmètres ministériels et mobilise son expertise sur l'ensemble des opérations : recrutements, affectations, remplacements, gestion des carrières, mutations, rémunération, évaluation, formation, pour plus de 1,2 million d'agents. Elle porte la responsabilité de gérer avec efficacité le premier effectif d'agents publics, aux caractéristiques particulières au sein de la fonction publique.

Les femmes représentent 74 % des agents, soit 17 points de plus que dans le reste de la fonction publique d'État (hors établissements publics administratifs). En dépit de la très grande diversité des métiers exercés, on dénombre 74 % d'enseignants, soit six fonctionnaires d'Etat sur dix. La grande majorité des agents est composée de titulaires (77 %), principalement de catégorie A (73 %).

L'exercice des missions de service public d'éducation, de la jeunesse et des sports repose sur l'engagement d'agents, appartenant à des corps variés et des populations et statuts divers, fonctionnaires et contractuels, qui contribuent tous au bon fonctionnement des ministères. La très grande diversité des métiers doit permettre de répondre à une variété de besoins éducatifs, pédagogiques, administratifs, et psychologiques des élèves et des jeunes. Elle vise à garantir une prise en charge adaptée pour chaque jeune, qu'il s'agisse d'enseignement général, professionnel, spécialisé, ou de soutien spécifique dans le cadre d'une activité pédagogique, de jeunesse ou sportive. L'exigence d'effectivité et de continuité du service public dû aux usagers légitime l'intégration dans notre gestion des ressources humaines d'une politique dédiée et déployée localement, afin de garantir aux élèves et aux jeunes le service qui leur est dû.

1.2 Conforter une filière RH déjà fortement mobilisée pour répondre à des besoins multiples et croissants

La gestion des ressources humaines des ministères est très largement déconcentrée, en cohérence avec un maillage territorial au plus près des besoins, pour garantir la meilleure qualité de service aux agents. Le ministère chargé de l'éducation nationale est d'ailleurs l'administration qui confie le plus grand nombre d'actes de gestion à ses services déconcentrés, essentiellement les académies et directions départementales des services de l'éducation nationale, circonscriptions du 1^{er} degré et établissements publics du second degré dans une moindre mesure.

Cette gestion déconcentrée permet de rapprocher la prise de décision des agents et des usagers et de mieux répondre aux besoins spécifiques des territoires, tout en respectant le cadre défini au niveau national. La déconcentration vise ainsi à améliorer l'efficacité et la réactivité du système éducatif en adaptant les politiques nationales aux réalités locales, tout en maintenant cohérence et équité sur l'ensemble du territoire national. Le principe de subsidiarité trouve à s'appliquer en matière de gestion des ressources humaines : l'administration centrale ne doit intervenir que lorsque les décisions ne peuvent être prises en proximité, en assumant un rôle de conception, d'animation et de pilotage, pour s'assurer de la mise en œuvre des orientations et du respect des règles définies au niveau national.

Les ministères chargés de l'éducation, de la jeunesse et des sports disposent d'une administration peu nombreuse au regard de l'effectif de leurs agents. Leur ratio gérants-gérés est ainsi de 0,6%, soit 6 gestionnaires pour 1 000 agents, de très loin le plus faible de l'ensemble de la fonction publique d'Etat.

Compte tenu de cette réalité et des évolutions en cours, il leur appartient de rendre leurs systèmes d'information, qui font la preuve de leur robustesse, plus adaptables mais aussi de développer l'accompagnement du changement et d'inclure cette dimension par anticipation dans l'élaboration des projets informatiques avec un accompagnement renforcé des agents concernés.

1.3 Développer une GRH plus qualitative et plus personnalisée

Une nouvelle démarche interministérielle de transformation RH a été lancée en 2024, dont les mesures pour le ministère chargé de l'éducation ciblent les usagers, mais aussi les agents.

Déployée à tous les niveaux du ministère (administration centrale, académies, départements, établissements, écoles), cette démarche d'amélioration continue définie à l'aune des engagements du programme gouvernemental « Services publics + » se traduit par une quinzaine de mesures de simplification de la vie administrative des personnels, avec, par exemple, la mise en place de la signature électronique des contrats de travail de certains agents (second semestre 2024), la dématérialisation complète des démarches RH *via* la généralisation de la plateforme Colibris (début 2025), qui permet un accès facilité aux informations et démarches RH, par exemple, l'information sur les mouvements pour les enseignants (fin 2024), la dématérialisation de la paie, ou la simplification des démarches dans le cadre des départs à la retraite. L'objectif, à terme, est d'avoir un portail agent unifié regroupant toutes les fonctionnalités.

Dans le cadre de cette même démarche, la modernisation des applicatifs se poursuit afin de repérer et assurer la diffusion des outils et usages numériques innovants. Les composantes de l'environnement numérique, qu'il s'agisse des équipements, des infrastructures ou des systèmes d'information, ont un fort impact sur la qualité de vie au travail des agents et des collectifs. En lien avec les maîtrises d'œuvre du ministère et dans le cadre d'échanges permanents avec les services déconcentrés, de nombreuses actions sont conduites pour simplifier l'activité quotidienne des gestionnaires et assurer un haut niveau de qualité du service rendu aux usagers. Parmi ces actions peuvent être citées la trajectoire de sécurisation des SIRH historiques du ministère, l'appropriation d'outils interministériels, le recours à des technologies innovantes telle que la robotisation des processus ou encore un projet d'expérimentation raisonnée du recours à l'intelligence artificielle.

Parallèlement, et pour tous les agents, une gestion des ressources humaines qualitative et de proximité se déploie progressivement, à partir du socle mis en place depuis 2019 avec la création des conseillers RH de proximité dans toutes les académies. L'objectif est qu'un agent puisse ainsi obtenir informations, conseils et accompagnement dans ses souhaits d'évolution professionnelle, à l'appui, notamment, du réseau des conseillers RH de proximité. Pour produire pleinement ses effets, ce dispositif doit encore être renforcé et recentré sur ses missions d'accompagnement des parcours professionnels et sa visibilité auprès des agents accrue.

Une gestion de proximité repose avant tout sur les acteurs de proximité. Pour l'éducation nationale, ce sont les chefs d'établissement, les secrétaires généraux des EPLE, les membres des corps d'inspection pédagogiques des 1^{er} et du 2nd degrés, les chefs de service et encadrants des services déconcentrés. Ce rôle d'« interlocuteur RH de proximité » des personnels de direction et personnels d'inspection doit encore être conforté avec un accompagnement spécifique. Les personnels de direction assurent le lien entre les personnels placés sous leur autorité et les services de gestion des personnels départementaux ou académiques. Ils entretiennent des liens étroits avec les corps d'inspection territoriaux, de manière à faciliter le suivi, l'accompagnement et l'orientation des agents.

Un plan de professionnalisation des acteurs impliqués dans des activités RH est engagé, afin de mobiliser l'ensemble de la filière RH en faveur d'une culture partagée au service de la réussite de ses missions mais aussi de la consolidation d'une GRH qualitative susceptible d'augmenter attractivité et fidélisation des agents. L'objectif est d'identifier et d'anticiper l'évolution des différents métiers de la filière RH et de l'accompagner. Ce plan élaboré au niveau national fera l'objet d'une déclinaison opérationnelle dans les plans académiques de formation.

1.4 Incarner une administration exemplaire en termes d'égalité et de diversité

Doublement labellisés AFNOR pour leur politique en matière d'égalité et de diversité, c'est pour soutenir et faire vivre ces engagements que les ministères se sont lancés dans la réalisation d'un deuxième plan national d'action pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, qui sera décliné dans tous les services déconcentrés et tous les établissements publics, et que la concertation sur un plan diversité/lutte contre les discriminations débutera à la rentrée 2024.

Le plan national d'actions (PNA) en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes pour les années 2024-2027 prévoira ainsi des mesures comme la consolidation des positions des référents égalité, la poursuite de la politique d'implantation des cellules d'écoute et de traitement des violences sexistes et sexuelles et des cas de discrimination, le respect, pour tous les agents, de la proportion sexuée des effectifs des corps dans les grades d'avancement et un plan de formation le plus large possible.

Les encadrants seront également concernés (en termes par exemple d'accompagnement des femmes à l'accès à des responsabilités ou à des corps supérieurs, ou de formation) et le PNA intègrera le plan dédié de la direction de l'encadrement pour respecter le dispositif de nominations équilibrées femmes hommes sur les emplois fonctionnels.

L'objectif de l'ensemble de ces dispositifs est bien de faire vivre la culture de l'égalité dans le quotidien des pratiques et des communautés professionnelles.

1.5 Poursuivre le repositionnement du dialogue social sur les enjeux stratégiques en fournissant aux organisations syndicales les informations nécessaires

Les ministères mettent en œuvre un dialogue social sur les enjeux RH en positionnant celui-ci sur des sujets plus stratégiques, par exemple, les orientations générales en matière de mobilité, de promotion et de valorisation des parcours professionnels, la formation des agents, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, de diversité et d'inclusion, qui permettent de relayer les demandes des agents et d'accompagner les transformations et réformes. Ils favorisent un dialogue social de qualité grâce à une information transparente et un suivi régulier de toutes les questions intéressant les agents.

Il s'agit également désormais de développer la négociation au niveau ministériel comme local. A l'échelle nationale, ont notamment pu être négociés un plan pluriannuel 2021-2026 de requalification de la filière administrative et la conclusion d'accords majoritaires, relatifs notamment au déploiement du télétravail, à la protection sociale complémentaire en santé et en prévoyance.

Le ministère souhaite encourager un dialogue social de qualité à toutes les échelles, au niveau central comme des services déconcentrés, par une meilleure connaissance du cadre normatif et de ses règles d'usage en permettant la diffusion d'une culture renouvelée.

2- Moderniser le recrutement et renforcer l'accueil de tous les personnels pour attirer des compétences à la mesure de tous les besoins

Les difficultés actuelles à pourvoir l'ensemble des postes ouverts aux concours, notamment enseignants, augurent des enjeux inédits auxquels nos ministères, comme le reste de la fonction publique, se trouvent confrontés. La situation très hétérogène des académies appelle à l'avenir des réponses différenciées pour répondre de manière plus spécifique aux enjeux d'attractivité, notamment en Ile-de-France, dans les zones rurales isolées, les régions transfrontalières ou dans certains territoires ultra-marins.

La revalorisation récente engagée pour tous les métiers est un pas important, mais il nous appartient de revoir les modalités de sélection et de formation initiale, pour faciliter l'accès dans le métier. Il importe en effet de poursuivre nos actions pour garantir au concours son statut d'entrée de droit commun aux métiers des ministères.

En complément, il importe de mieux reconnaître l'ensemble des agents qui concourent au fonctionnement de notre service public, en offrant aux contractuels de meilleures conditions d'accès et d'exercice de l'emploi.

De façon plus générale, les ministères chargés de l'éducation, de la jeunesse et des sports entendent proposer à tout nouvel arrivant, quel que soit son statut ou sa date de prise de fonction, un parcours d'accueil qui lui facilite sa prise de poste.

2.1. Moderniser le recrutement des fonctionnaires, pour consolider la place du concours comme la principale voie de recrutement

Un tel chantier comporte un volet de simplification des épreuves de sélection, pour s'assurer de l'adaptation des candidats, a minima de leurs appétences, aux conditions d'exercice du métier, mais plus encore un volet de formation à l'emploi, responsabilité de l'employeur. Par ailleurs, un travail a été engagé pour reconnaître l'expérience professionnelle antérieure de façon plus favorable aux concours internes et troisièmes concours, afin de conforter la diversification croissante des profils recrutés.

S'agissant des enseignants, une réflexion est en cours pour réformer les modalités de recrutement des personnels enseignants des premier et second degrés (hors agrégés) avec la mise en place des concours à bac +3 permettant d'élargir le vivier de recrutement, de capter de façon plus précoce les étudiants intéressés par le métier sans pour autant écarter des candidats plus diplômés qui souhaiteraient s'orienter vers les métiers de l'enseignement.

Le renforcement de l'attractivité des concours du 1^{er} degré reposera par ailleurs sur la création de licences préparant au professorat des écoles.

La qualité de la formation dispensée à l'issue du concours reposera sur la création de nouveaux parcours de formation, alliant maîtrise des savoirs disciplinaires et acquisition des gestes professionnels, en vue de l'obtention d'un master.

Au demeurant, une formation d'adaptation à l'emploi est impérative pour tous les agents. En règle générale, elle est jusqu'ici essentiellement organisée à l'attention des agents exerçant des fonctions administratives en EPLE. Dans le cadre

du plan de requalification pluriannuel de la filière administrative 2021-2026, la circulaire ministérielle du 23 septembre 2022 étend son application aux secrétaires et adjoints administratifs de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, titulaires et contractuels, ainsi qu'aux métiers des services académiques. De même, la réflexion devra aboutir pour proposer aux infirmiers de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, une formation d'adaptation à l'emploi harmonisée.

Enfin, les personnels de la jeunesse et des sports bénéficient d'une formation professionnelle statutaire en alternance : elle allie une immersion progressive dans le service d'affectation à une formation tout au long de l'année assurée par l'opérateur national et mettant en lien l'ensemble des acteurs de l'accompagnement personnalisé de ces agents.

2.2. En complément, professionnaliser le recrutement des contractuels

Si le recrutement par concours reste la règle et la modalité de recrutement privilégiée, pour répondre à leurs obligations de continuité de service public, l'administration centrale, les académies et les établissements ont en complément développé les procédures de recrutement des contractuels, qui s'incarne désormais à travers la mise en place d'une fonction recrutement au sein de leurs équipes.

La nécessaire professionnalisation du recrutement respecte les objectifs d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, de promotion de la diversité et de l'inclusion professionnelle. Elle vise à assurer l'adéquation profil-poste, favoriser la concordance entre les compétences des agents et les besoins métier qui évoluent sans cesse, proposer un parcours de recrutement réactif avec des conditions d'emploi transparentes.

Les ministères se sont doté d'un nouveau système d'information dont un volet va permettre d'harmoniser la fonction recrutement au sein des académies et entre elles, de faciliter les recrutements au fil de l'eau et de gérer les viviers.

Leur objectif est en effet d'afficher une doctrine de recrutement et de gestion des contractuels qui reconnaisse mieux leur contribution au service public d'éducation.

Le recrutement d'agents contractuels, sans devenir la principale voie de recrutement, ne peut plus être considéré seulement comme une variable d'ajustement. Les ministères appellent à construire des conditions de recrutement attractives et justes pour les personnes et à suivre des pratiques de gestion qui permettent de conserver les talents, soutenir l'évolution des compétences, promouvoir les parcours et accompagner les personnes tout au long de leur présence au sein de l'institution jusqu'à leur éventuelle titularisation si tel est leur souhait. Le ministère chargé de l'éducation entend se doter d'un nouveau cadre national de gestion, dans le but de rappeler les principales dispositions légales et réglementaires et de partager les bonnes pratiques de gestion de ces agents, tout en laissant les marges de manœuvre nécessaires au niveau académique pour tenir compte des réalités locales.

Il aura également pour objectif de sécuriser les conditions d'emploi, d'harmoniser les pratiques académiques pour permettre de faciliter leur recrutement, notamment sur les secteurs en tension, de construire des parcours professionnels adaptés et de définir une rémunération cohérente avec celle des fonctionnaires.

Pour les agents contractuels de l'enseignement scolaire (AESH, AED, contractuels enseignants), par exemple, les cadres de gestion sont mis à jour afin d'intégrer les évolutions réglementaires liées aux procédures de recrutement et aux modalités de CDisation et envisager des parcours professionnels pour ces agents.

Le ministère s'est dans ce contexte engagé dans des partenariats (France Travail et l'Association pour l'emploi des cadres - APEC-), visant à élargir les viviers de recrutement. Une première convention a été déclinée depuis 2023 avec France Travail qui a permis de structurer les collaborations entre les académies et les directions territoriales de France Travail. Celles-ci sont prioritairement axées sur la promotion des différents métiers du ministère de l'Éducation nationale, l'identification des besoins, notamment dans certains territoires peu denses, pour élargir nos viviers de recrutement avec la possibilité de proposer des immersions aux éventuels candidats afin de faire découvrir l'institution scolaire. Dans la même idée, l'ouverture des viviers passe également par la promotion du recrutement des professeurs associés en EPLE.

2.3. Mieux accueillir les agents, quel que soit leur statut, par un parcours d'accueil systématique

Les ministères recrutent chaque année plus de 30 000 personnes, tous métiers confondus. Leur défi est donc d'assurer la prise en charge administrative et la rémunération de tout nouvel agent, dès son recrutement et jusqu'à son départ, au titre de leur responsabilité d'employeur. Cette obligation se poursuit tout au long de la carrière des 1,2 million d'agents, dans un contexte complexe au regard de la multiplicité des opérations de gestion liées à la mobilité et à la carrière des agents. Ils renforcent leur capacité à accueillir de nouveaux agents au fil de l'eau, notamment les contractuels, compte tenu de l'accélération des mobilités.

Il s'agit de créer les conditions d'un parcours d'intégration personnalisé au sein d'une structure, pour susciter un sentiment d'appartenance à un collectif, encourager le travail en équipe et les échanges entre pairs. L'employeur souhaite faciliter la prise de fonction et permettre à l'agent de tisser un lien durable avec l'institution. A ce titre, chaque supérieur hiérarchique a pour mission d'informer l'agent de ses droits et des services à sa disposition, de s'assurer dès l'accueil du respect de la « promesse employeur ». Il a en effet pour responsabilité d'installer l'agent nouvellement recruté dans un environnement favorable à son épanouissement professionnel, en l'inscrivant notamment dans un collectif de travail porteur.

L'objectif poursuivi est qu'à son entrée dans le métier, chaque agent bénéficie d'un accompagnement, dans le but d'être aidé dans la construction de son identité professionnelle et dans l'acquisition du geste métier. Les ministères respectent leur obligation réglementaire d'accompagnement de chaque personnel par un tuteur. Ils veillent à sécuriser l'importance du vivier pour répondre au défi du nombre de personnes à accompagner. Ce dispositif de tutorat, individuel ou collectif, s'exerce au plus près des environnements de travail pour favoriser l'insertion professionnelle et la création d'une culture commune.

Pour la population des contractuels enseignants, le ministère chargé de l'éducation a développé un parcours spécifique sur la plateforme m@gistère qui leur permet de découvrir l'institution et leur environnement de travail et faire leurs premiers pas dans la classe.

Il favorise le déploiement d'outils numériques permettant de réunir les acteurs de l'accompagnement autour des enseignants stagiaires, néo titulaires et contractuels. Ainsi, l'outil COMPAS permet à ces derniers d'auto positionner leurs compétences au regard du référentiel métier des enseignants.

2.4. *Se doter d'outils facilitant une politique de recrutement de moyen terme*

Au-delà de l'exercice annuel de calibrage des concours et de la conduite de la gestion prévisionnelle liée à chaque préparation de rentrée scolaire, les ministères ont pour ambition de mettre en place une véritable gestion prévisionnelle des ressources humaines, par domaine de métiers, pour objectiver les besoins du premier employeur de l'Etat sur la durée et assurer la meilleure adéquation possible entre les profils des agents et les postes offerts. L'objectif est en effet double : d'une part se mettre en capacité de mieux anticiper les besoins de recrutement à moyen terme dans un contexte de départs massifs en retraite dans les années à venir, d'autre part, de cibler les compétences attendues pour anticiper l'évolution des métiers.

3- Accompagner et diversifier les parcours pour fidéliser les agents

3.1. *Mieux reconnaître l'engagement*

Ces dernières années ont permis de mettre en place des plans de revalorisation inconditionnelle pour l'ensemble des agents sur le plan indemnitaire et de rendre les déroulés de carrière plus fluides. En complément, les ministères chargés de l'éducation, du sport et de la jeunesse apportent un soutien aux parcours par le développement d'une politique de rémunération volontariste qui valorise les compétences, l'engagement, et la mobilité, au moyen de mesures essentiellement indemnitaires telles que le pacte enseignant, mais aussi des dispositifs statutaires comme, par exemple, la récente requalification de la filière administrative ou la bonification d'ancienneté pour les directeurs et les directrices d'école.

Les enseignants ont ainsi récemment bénéficié d'une enveloppe inédite de près de 3Md€, dont deux tiers de revalorisation inconditionnelle. L'enveloppe du pacte, venant indemniser les missions complémentaires, a quant à elle été intégralement utilisée en 2023-2024, première année de sa mise en œuvre.

L'ensemble des corps de fonctionnaires autres qu'enseignants des trois ministères adhère au régime indemnitaire lié aux fonctions, aux sujétions, à l'expertise et à l'engagement professionnel (RIFSEEP). Il permet de valoriser le niveau de responsabilité et de contraintes liés à l'emploi occupé (IFSE) et de reconnaître chaque année l'engagement professionnel et la manière de servir (CIA). Le plan de requalification de la filière administrative et le repyramidage de la filière ITRF mettent en œuvre la volonté de nos ministères de doter ses services et établissements du niveau de qualification adéquat pour mieux répondre aux attentes de ses usagers et de ses partenaires, d'attirer de nouvelles compétences, mais aussi de reconnaître les compétences de ses agents, dont certains exercent des responsabilités supérieures à celles que leur corps donne vocation à occuper.

Conscients des disparités interministérielles, les ministères chargés de l'éducation, du sport et de la jeunesse continuent de porter des projets visant à faire progresser la rémunération de leurs agents, en cohérence avec leurs compétences et leur engagement.

3.2. **Développer les compétences au moyen d'une stratégie de développement professionnel continu ambitieuse**

Les ministères ont défini, dès 2019, un schéma directeur ministériel de la formation continue destiné à l'ensemble de ses agents pour accompagner tous les métiers, toutes les populations, tout au long de la vie professionnelle. Ce schéma directeur a été adopté dans le cadre d'une formation plus à l'écoute des besoins des agents et au service du développement professionnel des individus et des collectifs, de manière à améliorer sur tous les territoires le système éducatif et faire réussir les élèves. Il s'agit ainsi de faciliter l'accès à la formation, permettre aux agents d'être acteur de leur parcours, leur donner la possibilité de faire connaître ses compétences et permettre, dès que possible, l'accès à des diplômes et des certifications et soutenir des projets collectifs et des dynamiques de formations locales. L'élaboration en 2025 de la troisième édition de ce schéma est l'occasion de progresser sur la qualité de l'offre de formation, sa plus grande adéquation aux besoins et une meilleure lisibilité.

La formation continue, en tant que levier d'attractivité et de fidélisation, se renforce dans les académies pour aller vers le développement professionnel continu par une organisation et un pilotage repensés.

La création de nouvelles écoles académiques de la formation continue, généralisées à la rentrée 2022 permet une offre de formation plus accompagnante, plus en proximité des environnements de travail et plus personnalisée, mais dont la visibilité d'offre doit être renforcée.

Le ministère chargé de l'éducation entend renforcer l'accès à la formation, en minimisant l'incidence sur l'enseignement dû aux élèves. Une réflexion est conduite pour faire évoluer le cadre réglementaire et permettre aux enseignants comme aux autres filières métiers de bénéficier d'un droit annuel à la formation au moyen d'une enveloppe jours dédiée. Le nouveau système d'information, dans son module formation, permettra, à partir de la rentrée 2025, d'accéder à la formation mais également d'assurer une traçabilité des formations suivies et des compétences acquises, et ainsi de les valoriser. Un changement de paradigme doit également être opéré pour partir des besoins exprimés par les agents et leur encadrement.

3.3. **Favoriser des parcours diversifiés**

Les ministères visent d'une part à rendre plus visibles et plus accessibles les possibilités de parcours, d'autre part à les accompagner davantage avec une attention particulière à l'égalité professionnelle, la diversité et l'inclusion professionnelle dans cet accompagnement.

Ils favorisent notamment les mobilités fonctionnelles, horizontales et géographiques, ainsi que les parcours entre plusieurs environnements, éventuellement ministériels voir entre versants de la fonction publique. Par exemple, le dispositif *Passerelle*, en partenariat avec les IRA, permet à des personnels enseignants, d'éducation, ou à des psychologues de l'éducation nationale de diversifier leur parcours en bénéficiant d'un détachement dans le corps des attachés d'administration de l'Etat. La mobilité représente dans certains corps une obligation statutaire et pour l'ensemble des agents autres qu'enseignants un critère d'appréciation des acquis de l'expérience professionnelle examinés pour

l'établissement des listes d'aptitude et des tableaux d'avancement.

S'agissant de la mobilité des enseignants, le ministère chargé de l'éducation poursuit la diversification des types de mouvement, afin d'offrir aux enseignants une meilleure visibilité sur des postes identifiés tout en veillant à assurer un équilibre des ressources enseignantes au niveau national.

Quant aux cadres supérieurs, le renforcement de leur accompagnement et l'évolution de leurs parcours est une priorité pour la direction de l'encadrement. La revue des cadres pour les opérateurs de l'Etat, l'enseignement supérieur et les services déconcentrés est au service des mobilités ascendantes, latérales, géographiques et interministérielle. Les parcours croisés sont ainsi valorisés.

En cohérence avec la réforme de la haute fonction publique, la nouvelle offre de service et le déploiement de l'évaluation collégiale s'inscrivent dans une logique de développement professionnel et de décloisonnement des parcours qui favorise la transversalité et l'inter-catégorialité.

L'offre de service, construite autour de trois axes (accompagnement à la prise de poste des cadres primo nommés, développement professionnel et la consolidation des compétences métiers et managériales, accompagnement des évolutions et transitions professionnelles) permet aux cadres supérieurs d'adapter leurs compétences managériales aux enjeux de l'évolution des ministères.

Le ministère chargé de l'éducation souhaite en outre cibler l'effort sur l'accompagnement des mobilités, en particulier celles réalisées à l'étranger. C'est l'engagement pris à l'égard du ministère de l'Europe et des affaires étrangères, en juillet 2023, afin de contribuer au renforcement de l'influence française à l'international, en ouvrant l'accès de l'enseignement français à l'étranger à davantage d'agents et en valorisant les trajectoires réalisées dans ce cadre.

3.4. *Accompagner les agents dans l'ensemble de leurs évolutions professionnelles*

Les ministères souhaitent accompagner les évolutions professionnelles des agents, en lien également avec le plan national d'action égalité professionnelle.

Un accent est mis sur le renforcement de la politique de mobilité comme précisé dans les lignes directrices de gestion ministérielles en matière de mobilité. Le ministère chargé de l'éducation s'attache à simplifier l'accès aux informations relatives aux mouvements des enseignants du 1er et du 2d degrés, à en assurer une meilleure compréhension grâce à des supports modernisés, resserrés et plus compréhensibles et à mieux accompagner les agents dans leur projet. Un meilleur équilibre doit être trouvé entre la sécurisation de la ressource là où elle est nécessaire pour assurer le bon fonctionnement du service public et les aspirations individuelles.

Les ministères souhaitent progresser dans l'accompagnement des transitions professionnelles. Une partie des budgets alloués à la formation sera consacrée à cet accompagnement, en soutenant les dispositifs de formation à l'initiative de l'agent, comme les congés de formation professionnelle, comptes personnels de formation et bilans de parcours professionnel et autre plan de développement des compétences.

Au titre de cet accompagnement de chaque situation d'évolution professionnelle, les académies et les établissements sont invités à accueillir les agents de retour dans le cadre de toutes les situations de reprise d'activité, à veiller à les affecter dans de bonnes conditions, quel que soit leur métier.

Le ministère chargé de l'éducation souhaite également accompagner les enseignants de retour de mobilité, en identifiant leurs compétences nouvellement acquises et en renforçant la visibilité sur les postes précis pouvant mobiliser ces compétences.

Les ministères portent en outre une attention particulière à l'aménagement des fins de carrière. Les académies et les établissements sont invités à proposer aux agents en fin de carrière, un entretien de conseil en ressource humaine de proximité pouvant conduire, en fonction des contraintes de GRH, à une affectation sur une autre fonction, un aménagement de la charge de travail permettant d'exercer également une responsabilité transverse (tuteur, mentor, assistant de prévention, formation), un exercice à temps partiel, au besoin dans le cadre d'une retraite progressive.

Enfin, ils souhaitent valoriser le dispositif de départ en retraite progressive, comme précisé dans les lignes directrices de gestion ministérielles en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels, en explicitant les démarches administratives nécessaires pour engager le processus, et en précisant les règles d'octroi des temps partiels. Un accompagnement individualisé peut être mis en place afin d'aider les agents à effectuer un choix éclairé.

L'information sur les conditions de liquidation des pensions de retraite relève de la compétence exclusive du service des retraites de l'Etat. Pour ce qui les concerne, les académies et les établissements sont invités à accompagner, par le conseil en ressource humaine de proximité, les projets des agents pour leurs dernières années d'activité et à identifier les aménagements de fin de carrière permettant d'éviter des situations de maladie ou d'inaptitude partielle.

3.5. Améliorer l'environnement professionnel et la prévention

Attentifs aux enjeux d'organisation et d'environnement de travail et de santé des agents, les ministères souhaitent conforter la capacité des académies et des établissements à assurer une prévention en milieu de travail et la surveillance médicale des agents.

A cet effet, le ministère diffuse des orientations stratégiques ministérielles en matière de prévention des risques professionnels (OSM), que les académies et les établissements prennent en compte dans leurs programmes annuels de prévention.

Ces OSM présentent les enjeux stratégiques et les sujets d'actualité d'une part et rappellent les obligations réglementaires et les éléments structurants pour la mise en place d'une politique de prévention d'autre part. Elles incitent ainsi les académies et les établissements à constituer des structures académiques de prévention, destinées notamment à les accompagner dans la rédaction du DUERP (document unique d'évaluation des risques professionnels).

La conclusion de l'accord du 8 avril 2024 concernant la protection sociale complémentaire permettra aux agents, ainsi qu'à leur famille et les retraités s'ils le souhaitent, de bénéficier de garanties améliorées pour la santé, mais également en cas d'incapacité, d'invalidité ou de décès, moyennant une participation significative de l'employeur, assortie de mécanismes de solidarité envers les familles et les retraités, ainsi que d'un fonds d'accompagnement social ; le régime qui sera mis en œuvre au début de l'année 2026, sera piloté dans le cadre d'une commission paritaire de pilotage et de suivi comprenant des membres de l'administration et des représentants des organisations syndicales. Des actions de prévention renforcées seront mises en œuvre dans ce cadre.

Les ministères souhaitent engager une réflexion en vue de l'élaboration d'un plan relatif à l'organisation, aux conditions et aux environnements de travail des agents.

S'agissant des agents, les ministères entendent ouvrir une négociation sur l'organisation, les conditions et l'environnement de travail des agents administratifs, techniques, pédagogiques, sociaux et de santé (ATPSS).

Document de travail