



MINISTÈRES
ÉDUCATION
JEUNESSE
SPORTS
ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR
RECHERCHE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction générale
des ressources humaines

**LIGNES DIRECTRICES
DE GESTION
RELATIVES À LA STRATÉGIE
PLURIANNUELLE DE PILOTAGE
DES RESSOURCES HUMAINES
(LDGS) 2025-2028**



STRATÉGIE RH26

ÉDUCATION • JEUNESSE • SPORT

Des femmes et
des hommes qui
changent la vie
pour toute la vie

SOMMAIRE

Éditorial p 1

Préambule p 3

1 Poursuivre l'engagement vers une gestion des ressources humaines (GRH) plus qualitative et individualisée, sans renier les impératifs de gestion de 1,2 million d'agents p 5

- Gérer efficacement et en proximité les effectifs les plus nombreux de la fonction publique p 5
- Conforter une filière RH déjà fortement mobilisée pour répondre à des besoins multiples et croissants p 6
- Développer une GRH plus qualitative et plus personnalisée p 6
- Incarner une administration socialement responsable en termes d'égalité et de diversité p 8
- Renforcer le repositionnement du dialogue social en partenariat avec les organisations syndicales p 8

2 Moderniser le recrutement et renforcer l'accueil de tous les personnels pour attirer des compétences à la mesure de tous les besoins p 11

- Moderniser le recrutement des fonctionnaires pour consolider la place du concours comme la principale voie de recrutement p 11
- En complément, professionnaliser le recrutement des contractuels p 12
- Mieux accueillir les agents, quel que soit leur statut, par un parcours d'accueil systématique p 13
- Se doter d'outils facilitant une politique de recrutement de moyen terme p 14

3 Accompagner et diversifier les parcours pour fidéliser les agents p 17

- Mieux reconnaître l'engagement p 17
- Développer les compétences au moyen d'une stratégie de développement professionnel continu ambitieuse p 17
- Favoriser des parcours diversifiés p 18
- Accompagner les agents dans l'ensemble de leurs évolutions professionnelles p 19
- Améliorer l'environnement professionnel et la prévention p 20

ÉDITORIAL

La promesse républicaine repose sur la capacité du service public à accompagner chaque élève, chaque jeune, vers la réussite, grâce à l'école, le sport ou l'engagement associatif. Cette ambition ne peut se concrétiser que par l'action de celles et ceux, personnels de nos ministères, qui, sans faille font vivre cette missions au quotidien. Nous devons adopter une gestion des ressources humaines à la hauteur de leur engagement dont les objectifs sont partagés à tous les niveaux de l'Institution.

C'est l'objet des lignes directrices de gestion relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines (LDGS), qui précisent nos engagements pluriannuels en faveur de tous les personnels pour notamment mieux les recruter et les accueillir au sein des ministères, leur offrir des parcours professionnels diversifiés, les accompagner et leur permettre de développer leurs compétences. Face aux défis qui nous attendent, nous souhaitons également que cette transformation s'accompagne d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, essentielle pour anticiper les besoins de recrutement et les évolutions des métiers.

Nous avons voulu que ces orientations soient le fruit d'une véritable démarche participative. Elles ont été élaborées entre les services de l'administration centrale et des académies. Elles ont également fait l'objet d'un dialogue social avec les organisations syndicales, ayant permis de faire évoluer le projet initial sur de nombreux points.

Plus qu'un simple document stratégique national, ces lignes directrices constituent une véritable ambition commune, qui ne pourra se concrétiser que par la mobilisation de l'ensemble des acteurs RH. Elles doivent faire l'objet d'une déclinaison concrète dans chaque académie, à travers des feuilles de route RH spécifiques.

Trois axes ont tout particulièrement retenu notre attention :

- un meilleur accueil des nouveaux personnels par la mise en place d'un mentorat et de réseaux d'ambassadeurs pour mieux faire connaître la diversité des métiers de nos ministères ;
- le renforcement de l'accompagnement des personnels, notamment dans le cadre d'une mobilité, en mettant en place des entretiens au retour d'une disponibilité pour mieux valoriser les expériences acquises ;
- l'amélioration de l'organisation des services et la formation des agents visant à renforcer la sécurisation des processus de gestion de paye, à assurer la protection des agents, et à développer la formation des cadres au management et la professionnalisation des acteurs des ressources humaines.

Face aux enjeux d'attractivité et de fidélisation que nous connaissons, nous savons compter sur l'engagement de toutes et tous pour porter ce véritable changement culturel qui met l'agent au centre de toutes nos politiques de ressources humaines.

Marie BARSACQ

Ministre des Sports,
de la Jeunesse
et de la Vie associative

Elisabeth BORNE

Ministre d'État,
Ministre de l'Éducation nationale,
de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche

PRÉAMBULE

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, de renouvellement générationnel, d'adaptation aux transformations, notamment numérique, de transition écologique et d'inclusion.

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 agents et les transformations du rapport au travail, qui les conduisent à envisager 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 soit dans les domaines de l'enseignement, de la jeunesse, des sports, mais aussi de l'administration ou du médico-social. Le renouvellement des politiques sportives, dans le cadre de l'héritage des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, nécessite une forte implication de plusieurs catégories de personnels, désormais intégrées dans les services académiques au niveau déconcentré.

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. Ainsi France Stratégie estime, dans un rapport publié en 2022, qu'entre 2019 et 2030, 328 000 postes d'enseignants seraient à pourvoir¹. En outre, le maillage territorial garantissant l'accès au service public de l'éducation et l'amélioration des conditions de travail des agents auront un impact sur l'évaluation des besoins en effectifs.

Pour répondre à ces défis, les ministères chargés de l'éducation, de la jeunesse et des sports, premiers employeurs de l'État, entendent se doter d'une nouvelle politique de ressources humaines. Tout en poursuivant la sécurisation des fonctions essentielles liées à la paye et à la gestion individuelle et collective, il s'agit d'encourager une gestion des ressources humaines davantage orientée vers chaque agent en tant que membre d'un collectif de travail, dans le cadre fixé par le code général de la fonction publique. Cette gestion doit prendre la forme d'une démarche fondée sur la proximité et l'accompagnement des parcours tout au long de la vie professionnelle, dans le respect du principe d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et avec l'objectif de lutter contre toutes les formes de discriminations.

¹ France Stratégie, groupe Prospective des métiers et qualifications rapport « Quels métiers en 2030 ? » https://www.strategie.gouv.fr/files/files/Publications/2021%20SP/2022-03-10%20-%20Les%20m%C3%A9tiers%20en%202030/fs-2022-pmq-rapport-mars_4.pdf

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 mobilité².

Des « feuilles de route RH » doivent 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 et selon des principes communs.

² 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. POURSUIVRE L'ENGAGEMENT VERS UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) PLUS QUALITATIVE ET INDIVIDUALISÉE, SANS RENIER LES IMPÉRATIFS DE GESTION DE 1,2 MILLION D'AGENTS

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 deux périmètres ministériels³ 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'État sur dix. La grande majorité des agents est composée de titulaires (77 %), principalement de catégorie A (73 %).

L'exercice des missions de service public de l'éducation, et 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, psychologiques, médicaux et sociaux des élèves, des jeunes et des personnes en formation** dans les établissements. Elle permet aussi d'assurer l'ensemble des missions auprès des usagers internes et des partenaires externes, et notamment les associations. Elle vise à garantir une prise en charge adaptée pour chaque jeune, qu'il s'agisse d'enseignement général, supérieur (brevet de technicien supérieur [BTS] ou classes préparatoires aux grandes écoles [CPGE]), 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 leur garantir le service qui leur est dû.

³ Le périmètre de l'enseignement supérieur et de la recherche n'est pas inclus au sein des lignes directrices de gestion stratégiques, sauf pour les membres des corps de la filière ingénieurs et techniciens de recherche et de formation (ITRF) exerçant dans l'enseignement scolaire.

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 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 premier degré et établissements publics du second degré dans une moindre mesure. Les opérateurs du ministère chargé de l'éducation mettent en œuvre une politique RH et prennent des décisions RH en proximité des agents.

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 six gestionnaires pour 1 000 agents**, de très loin le plus faible de l'ensemble de la fonction publique d'État, comme l'a souligné le Sénat dans un récent rapport⁴. Des travaux doivent être engagés pour améliorer cette situation.

Compte tenu de cette réalité mais également des évolutions en cours touchant l'ensemble de la fonction publique dont la transition numérique, il leur appartient de poursuivre la sécurisation et l'adaptation des systèmes d'information, qui ont fait preuve de leur robustesse mais aussi révélé leurs limites. Les agents seront les premiers bénéficiaires de ces actions. À cet égard, le ministère chargé de l'éducation souhaite renforcer l'accompagnement du changement par le renforcement de l'anticipation dans l'élaboration des nouveaux projets informatiques et en assurant un accompagnement renforcé des agents concernés dès la phase de conception des projets.

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. Elle se déploie également au sein du ministère chargé des sports, de la jeunesse et de la vie associative.

Déployée à tous les niveaux des ministères (administration centrale, académies, départements, établissements, écoles, opérateurs), 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),

⁴ France Stratégie, groupe Prospective des métiers et qualifications rapport « Quels métiers en 2030 ? » https://www.strategie.gouv.fr/files/files/Publications/2021%20SP/2022-03-10%20-%20Les%20m%C3%A9tiers%20en%202030/fs-2022-pmq-rapport-mars_4.pdf

- 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,
- 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, accessibles pour l'ensemble des agents des ministères.

Dans le cadre de cette même démarche, la modernisation des applicatifs se poursuit afin de repérer et d'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. À ce titre, leur déploiement et leurs évolutions font l'objet d'un dialogue social et s'accompagne de l'organisation régulière d'espaces de dialogue professionnel pour les agents concernés. En lien avec les maîtrises d'œuvre des ministères 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.**

Il s'agit notamment de :

- la sécurisation des systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) historiques des ministères,
- l'appropriation d'outils interministériels comme RenoIRH,
- recourir à des technologies innovantes telles que la robotisation des processus ou encore un projet d'expérimentation raisonnée du recours à l'intelligence artificielle (IA). Les étapes du déploiement du recours à l'IA font l'objet d'échanges avec les organisations syndicales représentatives, en s'appuyant sur une étude d'impact.

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 des informations, des conseils et un 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 sera renforcé et recentré sur ses missions d'accompagnement des parcours professionnels et sa promotion accrue auprès des agents.

Une **gestion de proximité** repose avant tout sur les acteurs de proximité.

Dans les **établissements de l'éducation nationale**, ce sont :

- les chefs d'établissement,
- les secrétaires généraux des établissements publics locaux d'enseignement (EPL),
- les membres des corps d'inspection pédagogiques des premier et second degrés.

Dans les **établissements relevant du ministère chargé des sports**, il s'agit des responsables de services RH.

Dans les **services déconcentrés**, il s'agit des 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 communauté 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 chaque plan académique de formation.

Incarner une administration socialement responsable en termes d'égalité et de diversité

Doublement labellisés par l'État pour leur politique en matière d'égalité et de diversité, les ministères font vivre ces engagements par l'adoption d'un **deuxième plan national d'action (PNA) pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes**, qui sera décliné dans tous les services déconcentrés et tous les établissements publics nationaux. Les ministères chargés de l'éducation, de la jeunesse et des sports, adopteront également un plan diversité/lutte contre les discriminations au cours de l'année 2025.

Le PNA en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes pour les années 2024-2027⁵ prévoit ainsi des mesures comme :

- la consolidation des positions des référents égalité,
- la poursuite de la mise en œuvre des dispositifs de signalement 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,
- un plan de formation national,
- une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie personnelle et familiale.

Sur la **mixité des métiers et l'égal accès à toutes les fonctions et responsabilités** notamment, les encadrants seront également concernés (en termes par exemple de promotion des femmes à l'accès à des responsabilités ou à des corps supérieurs, ou de formation) et le PNA intégrera un plan pour respecter le dispositif de nominations équilibrées entre femmes et 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. Le ministère présente l'impact en termes d'égalité professionnelle des textes réglementaires dans le domaine de la gestion des ressources humaines qui font l'objet d'une consultation en CSA.

Renforcer le repositionnement du dialogue social en partenariat avec les organisations syndicales

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,

⁵ France Stratégie, groupe Prospective des métiers et qualifications rapport « Quels métiers en 2030 ? » https://www.strategie.gouv.fr/files/files/Publications/2021%20SP/2022-03-10%20-%20Les%20m%C3%A9tiers%20en%202030/fs-2022-pmq-rapport-mars_4.pdf

- l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,
- la diversité et l'inclusion,
- l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail.

Ils favorisent un dialogue social de qualité grâce à une **information transparente et un suivi régulier de toutes les questions** intéressant les agents. En effet, les organisations syndicales, du fait notamment de leur connaissance du terrain et des remontées des agents dont elles sont aussi un vecteur, sont des interlocuteurs importants sur ces différentes thématiques.

Les ministères souhaitent également encourager la négociation au niveau ministériel comme local. À 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.

Les ministères souhaitent encourager un dialogue social de qualité à toutes les échelles, au niveau central comme à celui des services déconcentrés⁶, des établissements publics locaux d'enseignement et des opérateurs (écoles de service public ou centres de ressources d'expertise et de performance sportive [CREPS] par exemple), par une meilleure connaissance du cadre normatif et de ses règles d'usage⁷, en permettant la diffusion d'une culture renouvelée. Un **guide sur la conduite du dialogue social** sera concerté et diffusé à l'ensemble des services déconcentrés, des établissements publics et opérateurs. Une formation à la culture de la négociation est déployée auprès des agents participant au dialogue social.

⁶ Rectorats d'académie, de région académique (dont les délégations régionales académiques à la jeunesse, à l'engagement et aux sports [DRAJES]) et directions départementales des services de l'éducation nationale (dont les services départementaux jeunesse et sports).

⁷ Cf. https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Publications/Publications%20DGAFP/2021/guide_negociation_collective.pdf

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, témoignent 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 Île-de-France, dans les zones rurales isolées, les régions transfrontalières ou dans certains territoires ultra-marins.

Les revalorisations intervenues récemment pour certains métiers ne peuvent répondre seules aux enjeux d'attractivité des métiers. Dans l'objectif de faciliter l'accès dans le métier, les modalités de sélection et de formation initiale doivent aussi être réinterrogées. 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 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 et sans remettre en cause la place du recrutement des fonctionnaires conformément aux dispositions de l'article L. 311-1 du code général de la fonction publique. Cela passe notamment par un renforcement de l'accompagnement des enseignants contractuels lors de leur entrée dans le métier. Des cadres de gestion doivent fixer le cadre général, tout en laissant une souplesse suffisante permettant de s'adapter aux circonstances locales.

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, quel que soit son lieu d'affectation.

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, des avancées sont intervenues pour reconnaître l'expérience professionnelle antérieure de façon plus favorable, afin de conforter la diversification croissante des profils recrutés.

S'agissant des enseignants, des travaux ont été engagés pour **réformer les modalités de recrutement des personnels enseignants des premier et second degrés** (hors agrégés), notamment relatif au positionnement du concours au niveau Bac +3, avec l'objectif

d'élargir le vivier de recrutement en suscitant l'intérêt des étudiants pour ces métiers, mais également avec l'objectif de favoriser des reconversions professionnelles.

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 compétences professionnelles, sur la base de référentiels métiers, 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 établissement. 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 et généralisée.

Enfin, les inspecteurs de la jeunesse et des sports et les personnels techniques et pédagogiques de la jeunesse et des sports bénéficient d'**une formation professionnelle statutaire en alternance** qui allie une immersion progressive dans le service d'affectation à une formation tout au long de l'année assurée par un opérateur national. Cette formation, qui permet de faire le lien avec les acteurs de l'accompagnement personnalisé des agents, est cohérente avec celles dispensées pour les corps relevant de l'éducation nationale et s'inscrit dans la pratique du ministère.

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 de plus développé les procédures de recrutement des contractuels, qui s'incarnent 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, dans le respect de l'égalité de traitement, 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 dotés d'un **nouveau système d'information (Virtuo)** 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 des cadres de gestion des contractuels, qui reconnaissent 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 fidéliser les agents, 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.

Les ministères chargés de l'éducation, de la jeunesse et des sports entendent 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 des agents, tout en laissant les marges de manœuvre nécessaires au niveau académique pour tenir compte des réalités locales, dans l'objectif d'améliorer la gestion des ressources humaines des ministères.

Il aura également pour objectifs de :

- sécuriser les conditions d'emploi,
- harmoniser les pratiques académiques pour permettre de faciliter leur recrutement, notamment sur les secteurs en tension,
- garantir des modalités de recrutement respectant les principes d'égalité et de non-discrimination,
- construire des parcours professionnels adaptés,
- définir une rémunération cohérente avec celle des fonctionnaires.

Le ministère est soucieux d'**améliorer les conditions d'exercice des agents contractuels** de l'enseignement scolaire (accompagnants des élèves en situation de handicap [AESH], assistants d'éducation [AED], contractuels enseignants du premier et du second degrés). Les cadres de gestion sont mis à jour afin d'intégrer les évolutions réglementaires liées aux procédures de recrutement et aux modalités de CDIisation et envisager des parcours professionnels pour ces agents.

Dans ce contexte, **le ministère s'est 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 chargé de l'éducation, 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 le même ordre d'idée, l'ouverture des viviers passe également par la promotion du recrutement des professeurs associés.

L'amélioration de la gestion des ressources humaines concernant les personnels contractuels requiert aussi d'améliorer le lien avec les services publics de l'emploi et de l'indemnisation du chômage afin que les contractuels quittant un emploi exercé au sein des ministères chargés de l'éducation, des sports, de la jeunesse et de la vie associative accèdent rapidement et facilement à l'ensemble de leurs droits sociaux en tant que demandeurs d'emploi.

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, 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 et de la rotation des effectifs.

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 et notamment permettre l'information sur les droits et obligations des agents publics. L'employeur souhaite faciliter la prise de fonction et permettre à l'agent de tisser un lien durable avec l'institution. À ce titre, chaque supérieur hiérarchique a pour mission d'informer l'agent de ses droits et de l'offre de 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 des compétences 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.

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'application Compétences, accompagnement et suivi de l'entrée dans le métier (COMPAS) permet à ces derniers d'auto-positionner leurs compétences au regard du référentiel métier des enseignants.

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 s'engagent à **mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, dès à présent par domaine de métiers, pour objectiver les besoins du premier employeur de l'État 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 à la retraite dans les années à venir, d'autre part, de cibler les compétences attendues pour anticiper l'évolution des métiers.

Cette démarche consistera, dès fin 2024, à identifier la trajectoire des besoins en effectifs et compétences à l'horizon de cinq ans, compte tenu notamment de l'évolution de la démographie scolaire, parmi d'autres paramètres. Les données statistiques seront complétées par une prospective relative au contexte d'exercice du métier (situation de l'emploi, réformes structurantes) et une prospective relative aux métiers (évolution des compétences et méthodes de travail, en particulier).

La démarche globale, quantitative et qualitative, a vocation à permettre de concevoir, d'abord, un plan d'action dédié prioritairement aux métiers en tension, afin de prévenir les difficultés anticipées à cinq ans. Ce plan d'action consistera à passer en revue tous les processus relatifs aux ressources humaines (recrutement, gestion administrative et paie, qualité de vie et conditions de travail, accompagnement des parcours de

carrière, formation, etc.). Le plan mobilisera l'ensemble des acteurs du domaine RH mais aussi du métier en tension concerné, afin de dresser un panorama le plus exhaustif et adapté possible aux problèmes identifiés. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences fera l'objet de débats en comité social d'administration compétent, en application de l'article 50 du décret n°2020-1427 du 20 novembre 2020 relatif aux comités sociaux d'administration dans les administrations et les établissements publics de l'État⁸.

⁸ « Le comité social d'administration débat au moins une fois tous les deux ans des orientations générales, présentées en cohérence avec les lignes directrices de gestion relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, relatives : 1° À l'anticipation de l'évolution des métiers, des effectifs, des emplois et aux politiques de recrutement [...] ».

3. ACCOMPAGNER ET DIVERSIFIER LES PARCOURS POUR FIDÉLISER LES AGENTS

Mieux reconnaître l'engagement

Ces dernières années ont permis de mettre en place des plans de revalorisation inconditionnelle pour les 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.

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, avec l'indice de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE), et de reconnaître chaque année l'engagement professionnel et la manière de servir, avec le complément indemnitaire annuel (CIA). Le plan de requalification de la filière administrative par exemple, met 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. En outre, le ministère est attentif à la cohérence et à la progressivité des carrières.

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.

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 leurs 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 constitue un des outils de développement des compétences professionnelles**. Elle peut également favoriser le partage entre pairs. En tant que levier d'attractivité et de fidélisation, elle se renforce dans les académies pour aller vers le développement professionnel continu, par une organisation et un pilotage repensés ainsi que la prise en compte tant des besoins exprimés par les agents que des besoins de l'institution.

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 effectif 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.

Favoriser **des parcours diversifiés**

Les ministères visent d'une part à rendre plus visibles et plus accessibles les possibilités de parcours, et d'autre part à les accompagner davantage avec une attention particulière à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, 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 voire entre versants de la fonction publique. Par exemple, le dispositif Passerelle, en partenariat avec les instituts régionaux d'administration (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'État.

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. La mobilité contribue au développement du parcours professionnel et doit être encouragée tout en tenant compte des besoins du service public et notamment la répartition équitable des emplois sur le territoire.

Quant **aux cadres supérieurs, le renforcement de leur accompagnement et l'évolution de leurs parcours** est une priorité. La revue des cadres pour les opérateurs de l'État, 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 est construite autour de trois axes :

- accompagnement à la prise de poste des cadres primo-nommés,
- développement professionnel et consolidation des compétences métiers et managériales,
- accompagnement des évolutions et transitions professionnelles,

Elle 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.

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 pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

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 premier et du second 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 des agents.

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 leur permettant d'exprimer leurs attentes en termes d'évolution professionnelle et 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'État. 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.

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.

À cet effet, le ministère chargé de l'éducation diffuse des orientations stratégiques ministérielles (OSM) en matière de prévention des risques professionnels, que les académies et les établissements appliquent dans le cadre de leurs programmes annuels de prévention.

La santé des femmes au travail fera l'objet d'une prise en compte particulière par les ministères. Les orientations stratégiques ministérielles et les plans annuels de prévention présenteront les actions à mettre en œuvre.

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 document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP).

Elles mettent en œuvre une politique ministérielle de prévention des risques comprenant **une action d'identification, d'évaluation et de réduction des risques** pour prévenir notamment les accidents du travail, les maladies professionnelles et l'usure professionnelle des agents.

Elles prévoient des mesures concernant :

- la formation des agents,
- la prévention des risques,
- l'information des agents en favorisant l'élaboration,
- la mise à jour et la diffusion de guides d'accompagnement en matière de santé au travail.

La mise en place d'indicateurs sera envisagée afin d'établir un suivi permettant de réaliser des ajustements sur les mesures de prévention mises en œuvre.

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 également engager, **avec les organisations syndicales, un chantier en faveur de la qualité de vie et des conditions de travail dans toutes ses dimensions** au sein des différents services et établissements, qui pourrait conduire à l'élaboration d'un accord dédié à la qualité de vie et aux conditions de travail (QVCT).

La nécessité de répondre aux aspirations d'amélioration des conditions de travail des personnels et de s'adapter aux nouvelles organisations du travail conduit, en effet, à envisager de nouveaux leviers d'actions et de nouveaux outils permettant de mieux accompagner les agents.

LE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION STRATÉGIQUES

Les représentants du personnel sont informés chaque année de la mise en œuvre des lignes directrices de gestion stratégiques en comité social d'administration tant au niveau national qu'au niveau académique s'agissant des « feuilles de route RH ».

education.gouv.fr
sports.gouv.fr