



L'Éducation nationale appelée à se tourner vers une gestion RH "plus qualitative et plus individualisée"

À l'Éducation nationale, qui gère 1,2 million d'agents répartis dans 30 académies, la question de la gestion des ressources humaines est centrale. Les professionnels exerçant au sein du ministère vont devoir adapter leurs pratiques afin de mieux répondre aux demandes des agents notamment en matière de gestion de carrière.

Bien, mais peut mieux faire. C'est en substance le message que fait passer la Cour des comptes dans son dernier rapport autour de la gestion RH du ministère de l'Éducation nationale. Dans un contexte de crise des vocations des enseignants qui affecte les recrutements et crée des difficultés pour pallier le manque d'enseignants, "la fonction ressources humaines au ministère de l'Éducation nationale, premier employeur de l'État, est cruciale", rappelle en préambule la rue Cambon.

Critiqué pendant de nombreuses années et toujours l'objet de mécontentements, notamment de la part des enseignants, il semble que le ministère ait réussi à progresser pour tout ce qui concerne la gestion des ressources humaines de masse. La Cour des comptes l'affirme dans son rapport, la gestion de masse est aujourd'hui relativement performante, notamment grâce à des procédures robustes. Pourtant, étant donné le volume et la diversité des situations, les process RH impliquent une multiplicité d'intervenants et restent d'une manière générale très complexes. "Cette complexité augmente du fait du recours croissant à des profils d'agents dont les statuts ne peuvent être pris en compte par les systèmes d'information", peut-on lire dans le rapport. Ce qui nécessite des traitements manuels, chronophages notamment pour les contractuels ou les accompagnants des élèves en situation de handicap (AESH). Le ministère doit aussi encore progresser dans la prise en compte des disparités territoriales, notamment au niveau des besoins non satisfaits et des différentiels d'attractivité. Une contrainte à laquelle il est, selon la Cour des comptes, urgent de s'adapter à la fois "pour accomplir sa mission d'enseignement et pour organiser sa gestion des ressources humaines".

Autre enjeu central, cette gestion de masse doit "se conjuguer avec une approche plus stratégique, qualitative et individualisée à même de mieux répondre aux besoins des usagers de l'institution, agents de l'Éducation nationale, élèves et familles". Tout d'abord parce que les objectifs quantitatifs ne répondent plus aux attentes des agents. Elles se placent en effet en faveur de davantage de reconnaissance professionnelle et d'une meilleure prise en considération des situations individuelles. La Cour relève aussi que la fonction RH au ministère de l'Éducation nationale n'intègre pas suffisamment, dans ses objectifs, le traitement des risques psychosociaux (RPS) en augmentation au sein du ministère. "La rigidité des procédures qu'illustre la gestion du mouvement intra et interdépartemental fondée sur un barème de points cristallise les frustrations des enseignants titulaires en freinant leurs éventuels souhaits de mobilité géographique", insiste également le rapport. Une situation qui contribue au défaut d'attractivité du métier d'enseignant.

Maîtriser les risques

La Cour perçoit une autre conséquence. Celle de la concurrence entre statuts et des besoins de formation accrus autant pour accompagner les contractuels que pour apporter aux services administratifs les compétences nécessaires à l'embauche et à la gestion de ces recrues. Le rapport le concède, pour mieux répondre aux attentes des agents et améliorer la qualité de service, plusieurs initiatives ont déjà été lancées et



notamment le projet RH 2026. Pour réussir la transition vers une fonction RH plus qualitative, le ministère devra néanmoins mieux maîtriser certains risques et opérer des choix de gestion. Parmi les pistes avancées par la rue Cambon, un cap et un cadre plus clairs doivent être donnés à la gestion RH de proximité. "La conduite du projet RH 2026 nécessite de prendre en compte les risques inhérents à la phase de transition en cours", estime le rapport. Ceux-ci concernant, en premier lieu, l'adaptation des systèmes d'information sur les ressources humaines, "essentielle pour faciliter l'adhésion des personnels aux changements".

Une attention particulière devra aussi être apportée à la lassitude des agents face à la multiplication des réformes et à leur impréparation, ce qui constitue un facteur de risque et doit conduire à renforcer l'accompagnement des acteurs de la fonction RH sur le terrain. "Je lis le rapport de la Cour des comptes comme un encouragement à poursuivre nos efforts collectifs pour attirer, fidéliser et assurer une qualité de service renforcée pour tous nos agents", a réagi Boris Melmoux-Eude, directeur général des ressources humaines au ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse et lui-même magistrat de la Cour des comptes actuellement en détachement Rue de Grenelle. Les travaux prioritaires vont notamment s'orienter vers la poursuite du déploiement de la stratégie RH 2026 avec l'adoption prochaine de lignes directrices de gestion et la mise en place d'un plan d'accompagnement des métiers de la communauté RH, l'actualisation des cadres de gestion des contractuels enseignants et non-enseignants, la consolidation et la clarification des missions des conseillers RH de proximité, ou encore l'accompagnement des chefs d'établissement dans leur rôle de gestion des ressources humaines.

