

**Josette THEOPHILE, DGRH de l'Education Nationale, a répondu aux questions d'AIDE AUX PROFS le 12 avril 2011 en nous félicitant de notre action**



**Née le 23 octobre 1946, Josette THEOPHILE, nommée en Conseil des Ministres du 30 septembre 2009 Directrice Générale des Ressources Humaines de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, a eu pour mission de rénover la Gestion des Ressources Humaines de cette administration de plus de 1,3 million d'agents.**

Diplômée de philosophie, spécialiste de Hegel et auteur d'un diplôme d'études supérieures sur le mal dans le Faust de Goethe, elle a complété sa formation par le 3ème cycle de relations du travail au Celsa (Centre d'études littéraires supérieures appliquées). D'abord Responsable de Formation chez Lesieur Cotelle puis chez Bull dont elle dirige la formation entre 1984 et 1995, elle devient cette année-là Directrice du département Potentiel Humain et Formation, et en 1995 Directrice des Ressources Humaines puis Directrice Générale Adjointe de la RATP jusqu'en 2009, en charge de l'innovation sociale. **En 2008, elle obtient le Trophée du DRH de l'année, organisé par Hudson en partenariat avec Réussir – Le Figaro / L'Express, la récompensant pour l'ensemble de sa carrière.**

### **Interview de Rémi BOYER**

Le 12 avril 2011 Aide aux Profs a pu interviewer Josette Théophile, Directrice Générale des Ressources Humaines de l'Education Nationale, afin de recueillir son avis sur les problématiques qui motivent notre action associative, et nous lui sommes reconnaissants de sa grande réactivité et de sa disponibilité.

**Constatez-vous déjà les premiers effets, sur le terrain, des axes et des actions de rénovation de la GRH que vous avez initiés? Quels caps avez-vous fixés pour l'avenir ?**

*Le cap est le même depuis mon arrivée, avec le cahier des charges que m'a confié le Ministre de l'Education Nationale. Nous savons bien gérer collectivement les enseignants, près d'un million de personnes et beaucoup de monde s'en occupe.*

*La feuille de route, c'est de mettre en place en complément de cette gestion collective progressivement une Gestion des Ressources Humaines personnalisée, c'est-à-dire une GRH qui s'attache à la personne – qui n'est donc pas un numéro – dans sa globalité, pour s'occuper de sa formation, de sa mobilité, de sa santé, de son travail. Tous ces éléments sont en*

*interaction étroite entre eux, pour permettre aux enseignants de se sentir bien dans leur métier, dans la durée, tout au long de leur parcours professionnel dans l'institution. On ne peut pas les dissocier. Cette gestion des ressources humaines ne peut vraiment exister que sur le terrain et au plus près des agents.*

## **Quels résultats enregistrons-nous pour l'instant ?**

*Plusieurs dispositifs se sont mis en place qui répondent aux attentes d'un grand nombre d'enseignants. L'entretien à 2 ans puis à 20 ans, le bilan de santé à 50 ans, ont rencontré une demande, une forte attente des personnels, déjà en leur permettant de s'exprimer sur le contenu de leur métier.*

*Au 31 mars nous avons eu pour cette année 435 demandes de DIF pour les 30 académies, dont 79 ont été accordées et 177 sont en cours d'examen, ce n'est donc pas une demande forcément massive. Il ne s'agit pas de mettre tous les enseignants en mobilité, mais de leur apporter notre aide, des appuis, quand le besoin naît.*

**Pouvez-vous, pour la première fois, nous indiquer les données chiffrées du dispositif de seconde carrière depuis sa mise en place : nombre d'enseignants dans les viviers, nombre d'enseignants ayant réalisé un bilan de compétences, nombre d'enseignants ayant bénéficié d'une reconversion, en interne d'une part, en externe d'autre part ?**

*Nous allons réaliser prochainement un bilan d'étape sur ces sujets-là, qui sera prêt d'ici la rentrée 2011. Je ne sais pas si l'expression « seconde carrière » s'applique aux emplois proposés en détachement et qu'occupent environ 15 000 profs actuellement qui ont soit changé de métier – dans les collectivités locales par exemple- soit continuent d'exercer dans un contexte très différent.*

*Ce que je puis vous dire pour l'instant, c'est que depuis la mise en place du portail mobilité depuis le 6 octobre 2010, nous enregistrons 122 000 visites pour la période d'octobre à mars, avec une moyenne de 15 000 à 25 000 visiteurs uniques par mois.*

- ⇒ **Aide aux Profs lui indique à ce stade, par comparaison, que le nombre de connexions mensuelles sur notre portail varie de 12.000 à 20.000 sur les deux dernières années, avec une multiplication par deux chaque année des visiteurs uniques, et un quintuplement chaque année du nombre de pages vues par visiteur, dont le total vient a dépassé le million en 2011 depuis octobre 2006, première mise en ligne de notre portail. Il n'y a eu ni baisse ni hausse de notre trafic depuis la mise en place du portail de l'Education Nationale, ce qui montre qu'ils peuvent être complémentaires en matière de diffusion d'informations pour les mêmes enseignants intéressés par une mobilité professionnelle hors mutation.**

**Comment concevez-vous le nouveau rôle des chefs d'établissement dans la décennie à venir, dans le contexte de délégation de GRH de proximité que vous avez amorcé en 2011, tant en terme de recrutement (CLAIR) que d'évaluation annuelle (sondage sur I-Prof d'avril) ?**

*La GRH personnalisée passe par un encadrement de proximité, qu'incarne le chef d'établissement ou l'inspecteur. Nous ne sommes pas dans une logique de guichet séparé, mais dans une approche globale de la personne, dans un continuum, pour gérer les Ressources Humaines.*

*Le recrutement est de la responsabilité des recteurs, mais ils peuvent prendre appui sur les chefs d'établissement. Dans les établissements difficiles, il est logique de procéder à des recrutements de personnes motivées, compétentes, par un entretien, pour être sûr qu'elles s'inscrivent bien dans le Projet d'Etablissement, qu'elles ont bien compris les enjeux de leur candidature. Il ne s'agit pas du tout de bouleverser l'organisation juridique des recrutements sur un plan général, mais de se donner l'opportunité mutuelle dans certains cas, lorsque c'est nécessaire d'agir au niveau local. Il n'est pas sûr par ailleurs que dans le système actuel des affectations, les enseignants soient si contents que cela d'être expédiés anonymement ici ou là.*

*Dans le cadre du programme ECLAIR, l'objectif est de stabiliser les équipes, de travailler en responsabilité. Chacun peut comprendre que c'est mieux, pour être plus efficace tous ensemble dans l'action auprès des jeunes de s'investir plusieurs années.*

*S'agissant de l'évaluation, nous venons début avril 2011 de conduire une consultation nationale via I-Prof, avec des groupes de travail en ligne, pour réfléchir ensemble à ce que pourraient être les modalités de l'évaluation professionnelle des enseignants. Nous pensions constituer 3 groupes de 500 personnes dans le cadre d'une plateforme collaborative, mais au final nous avons eu bien plus de candidatures qu'anticipé, et ce sont 3 groupes de 800 personnes qui ont approfondi ce sujet.*

*Ceux qui se sont inscrits trop tard, 2500 personnes, seront aussi sollicités pour contribuer à cette vaste réflexion et invités à réagir sur les propositions de leurs collègues.*

*Il est encore trop tôt pour dire quel sera le rôle du chef d'établissement dans l'évaluation de l'enseignant. La suggestion qui se dégage, c'est de faire évoluer la notation vers des entretiens individuels et une appréciation sur des critères qualitatifs.*

*A l'issue de ce processus de consultation, nous formulerons plusieurs propositions, que nous négocierons ensuite avec les organisations syndicales représentatives des personnels.*

## **La Gauche comme la Droite ont émis des propositions pour annualiser le temps de service des enseignants : quels en seraient les avantages ? Pensez-vous que le métier d'enseignant restera attractif ?**

*Tout cela procède de l'évolution largement constatée du métier d'enseignant, avec les activités hors de la classe, mais réalisées au sein des établissements scolaires.*

### **Quel serait l'avantage de l'annualisation de leur temps de travail ?**

*Permettre de donner plus de cohérence aux différentes activités que sont le travail de référent, l'accompagnement personnalisé, le tutorat des nouveaux enseignants, alors qu'actuellement c'est le seul volontariat qui prévaut. Il est important de permettre le travail collectif sur site au niveau pédagogique.*

### **Quel serait l'inconvénient d'une telle innovation ?**

*Des objections ne manqueraient pas de venir, mais il ne faut pas se tromper de sujet. L'annualisation n'est pas une fin en soi. Il faut savoir quel projet éducatif nous visons et trouver des solutions qui en permettent la réalisation. L'annualisation constitue une des évolutions possibles, mais ce n'est qu'un moyen qui n'a de sens qu'en appui du projet que l'on souhaite donner au système éducatif dans son ensemble, avec à la clef l'objectif de permettre la réussite de tous les élèves.*

## **Les Rectorats ont été invités par le Ministre Luc Chatel, pour remplacer les profs absents, à recruter dans les antennes de Pôle emploi : n'est-ce pas à la fois le signe de la dévalorisation et de la pénurie des enseignants ?**

*Non, non...Cela se fait déjà.*

*D'abord, au sujet du remplacement des enseignants, il est important de redire que nous assurons un bon niveau de continuité de service avec plus de 96% de remplacements effectués. Les profs ne sont pas plus absents que les autres corps de métiers. Néanmoins, la question du remplacement des enseignants en congés maladies ou pour d'autres raisons parfois internes est un vrai sujet, une difficulté.*

*Ensuite, le recours à des remplacements ponctuels est inévitable.*

*On améliore régulièrement l'utilisation des titulaires remplaçants, mais ils ne sont jamais affectés à 100%, loin de là.*

*Il nous faut donc chercher des solutions complémentaires pour accroître l'efficacité et assurer le service :*

- Les heures de cours sont dues dans leur globalité, pas nécessairement hic et nunc. Quand un enseignant est absent pour une courte durée, le remplacer dans l'immédiat par un collègue qui peut réaliser un atelier linguistique, ou informatique, par exemple, est plus efficace que de s'insérer à tout prix dans sa progression pédagogique.

- L'absence imprévisible, dont nous ne connaissons pas à l'avance la durée, ne peut être traitée qu'au niveau de l'établissement, car la solution ne peut pas venir d'en haut, il est important d'avoir de la réactivité dans ce type de situations. Ainsi, le chef d'établissement ou un référent dont c'est l'une des missions est le mieux à même de constater l'absence et décider de recourir aux différents viviers : jeunes retraités, étudiants, candidats, mais aussi celui qui peut proposer Pôle emploi, qui je le rappelle est aussi un grand service public. Plusieurs académies ont conclu des accords avec ses différentes antennes.

Plus tôt le problème est décelé, mieux il est traité, dans l'intérêt des élèves, c'est une démarche importante. Trop souvent jusqu'ici les solutions sont attendues d'en haut, alors que localement, c'est nettement mieux, et cela apporte plus d'autonomie aux établissements.

Dans le cadre du dispositif ECLAIR, il est fait appel aux capacités d'innovation des équipes. C'est une forme de valorisation de leur investissement. L'Education nationale est là pour rendre un service à forte valeur ajoutée, il lui faut s'organiser pour être en appui de celles et ceux qui rendent le service sur le terrain.

**Comment comptez-vous agir pour aménager la pénibilité des fins de carrière des enseignants qui en auraient besoin, alors que la réforme des retraites de 2010 a allongé leur carrière de 2 ans ? Que pensez-vous par exemple de la proposition d'Avenir Ecoles de recruter 1000 médecins du travail pour s'occuper des enseignants ?**

Nous avons pour l'instant recruté 80 médecins, en deux temps. Il est difficile de trouver des médecins aujourd'hui, c'est une pénurie générale qui touche toutes les spécialités. Alors même si nous décidions de recruter 1000 médecins, la difficulté ne serait pas de les payer, mais de les trouver. (Aide aux Profs pose la question d'une éventuelle seconde carrière pour les enseignants) : Cela peut constituer une seconde carrière pour un enseignant, mais les études sont longues, et il faut donc trouver l'énergie, après un temps d'enseignant plus ou moins long, de les mener à bien.

Pour l'aménagement des fins de carrière : dès lors qu'on accompagne l'évolution professionnelle, la question se pose moins, c'est une solution permettant d'éviter justement l'usure du métier.

Au sein de l'Education nationale existe un système de postes adaptés (PACD et PALD), dont le nombre augmente un peu tous les ans.

*Enfin, s'agissant de l'allongement de la durée de carrière, il faut se rappeler qu'à l'origine c'est lié à l'allongement de l'espérance de vie avec sous-jacente l'idée que si l'on vit plus longtemps et en forme, on doit pouvoir travailler plus longtemps !»*

**Pourquoi l'EN supprime-t-elle depuis 2005 toutes les formes temporaires de seconde carrière que pouvaient aisément occuper les enseignants sans reprise de formation (MAD, RASED, détachements actuellement) alors qu'il lui est difficile d'en trouver ailleurs ? Après la fermeture de l'INRP, les EPA que sont le CNED, le SCEREN, l'ONISEP, sont-ils menacés à leur tour par ces suppressions de postes ?**

*Nous sommes obligés de gérer des contraintes en apparence contradictoires :*

- *L'Education nationale est le premier budget de l'Etat, largement contributeur d'une dette qu'il faut réduire. Nous sommes donc amenés à améliorer l'efficacité du système, en nous concentrant sur l'organisation qui consomme le moins de ressources possibles, en maintenant la qualité de service. Il faut mieux organiser nos actions, donc faire disparaître des postes quand ils ne sont pas nécessaires. Nous avons des marges de manœuvre pour optimiser les ressources et améliorer le service grâce à plus de fluidité de travail d'équipe, de coopération.*

- *Par ailleurs, j'ai constaté que les postes réservés aux enseignants en difficulté sont souvent stigmatisant pour eux, et ce n'est pas la meilleure solution pour ces personnels.*

*D'autres solutions existent, comme la mobilité, le détachement, sur des postes réellement utiles.*

*Il n'y a aucune volonté de tout supprimer, mais dans les organismes aussi, d'améliorer le fonctionnement en renforçant la qualité de service, avec une vraie volonté, aussi, d'inventer des possibilités d'évolution professionnelle pour les enseignants.*

**Que pensez-vous de l'idée de proposer dans les EPLE aux enseignants compétents de former leurs collègues, afin de leur permettre de diversifier leurs activités sur leur lieu de travail et de générer aussi des économies ?**

*Avec la logique du tutorat qui s'est instaurée depuis la rentrée 2010, nous allons dans ce sens, et ce n'est pas forcément limité au tutorat.*

*Votre question donne l'idée d'une nouvelle piste, pourquoi pas, c'est important d'ouvrir des pistes de réflexion.*

*Mais...il y a beaucoup de verrous mentaux à faire sauter. Les enseignants sont force de proposition, et il faut les solliciter, c'est nécessaire, car ils voient, dans leur quotidien, dans leurs pratiques professionnelles, ce qui est à améliorer. C'est un peu l'un des objectifs du programme ECLAIR, d'où ces recrutements sur profils. Nous proposons aux chefs*

*d'établissements, de s'appuyer sur des dynamiques locales, en facilitant le travail en équipe, pour qu'il existe moins de cloisonnements.*

*Je vais être iconoclaste...mais cela suppose bien entendu de ne pas faire une nouvelle circulaire détaillée pour dire comment ça doit se passer, mais de faire confiance aux chefs d'établissement avec leurs équipes... ! »*

**Vous avez mis en place depuis 2 ans plusieurs des idées initiées par Aide aux Profs, comme le portefeuille de compétences pour les suivre dans leur carrière. Que vous inspire notre action, et pourquoi n'en informez-vous pas les enseignants sur le portail de mobilité qu'a créé l'Education Nationale le 6 octobre 2010 ?**

*Sur ce portail sont présentes les institutions soutenues financièrement par l'Etat, ou qui ont réalisé des conventions de partenariat, ce qui n'est pas votre cas. Par ailleurs, vous êtes soucieux de préserver une logique de fonctionnement qui vous est propre.*

*Pour autant, ce que fait Aide aux Profs entre cependant en synergie, en complémentarité avec la politique du Ministère de l'Education Nationale, c'est bien. Je m'en félicite et vous en félicite.*

**Qu'avez-vous pensé de « Enseignant...et après ? Comment préparer et réussir sa seconde carrière » que vous avez lu ?**

*J'ai trouvé que vous posiez bien les termes du problème. Il faut être attentif cependant à ne pas généraliser, car beaucoup d'enseignants, la plupart, aiment leur métier, s'y investissent et n'ont pas envie de faire autre chose. Notre rôle est donc d'apporter des solutions à ceux qui expriment des attentes à ce niveau. A ce titre, l'entretien de carrière ne doit pas être considéré comme une manière de faire partir les profs, mais d'écouter leurs attentes et leurs besoins pour les accompagner d'abord dans l'exercice d'un métier qui peut se diversifier, trouver des prolongements dans des missions. Et d'accompagner aussi leurs souhaits d'évolution ou de changement.*