

Cour des comptes



ENTITÉS ET POLITIQUES PUBLIQUES

# GÉRER LES ENSEIGNANTS AUTREMENT

Une réforme qui reste à faire

Rapport public thématique

Synthèse

Octobre 2017

 **AVERTISSEMENT**

**Cette synthèse est destinée à faciliter la lecture et l'utilisation du rapport de la Cour des comptes.**

**Seul le rapport engage la Cour des comptes.**

**Les réponses des administrations concernées figurent à la suite du rapport.**

# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>1</b> Le métier d'enseignant : adapter le cadre d'exercice .....	<b>7</b>
<b>2</b> L'affectation des enseignants : mieux répondre aux besoins des élèves .....	<b>11</b>
<b>3</b> Emploi, rémunération, temps de travail : construire une stratégie d'ensemble .....	<b>15</b>
<b>Recommandations</b> .....	<b>19</b>



# Introduction

Plus de 12 millions d'élèves sont scolarisés en France à la rentrée 2016 : 6 806 624 dans le premier degré (dont 2 539 454 dans le préélémentaire) et 5 579 354 dans le second degré. Pour prendre en charge ces élèves, 874 800 enseignants exercent leur métier, tous secteurs confondus, dans le système scolaire.

D'importantes lois successives ont fixé des objectifs quantifiés, 80 % d'une classe d'âge au niveau du baccalauréat et 100 % d'une classe d'âge ayant acquis le socle commun de connaissances, de compétences et de culture. La notion de réussite de tous les élèves est introduite par la loi du 24 avril 2005. Ces objectifs ont été confirmés par la loi du 8 juillet 2013 pour la refondation de l'école.

Selon les comparaisons internationales, le système scolaire français montre des déficiences en termes de performance et d'équité. Confirmant les précédentes enquêtes OCDE-PISA, celle de 2015 établit que les résultats des élèves français se situent dans la moyenne des pays de l'OCDE, derrière l'Allemagne et la Belgique. L'étude internationale TIMMS, qui mesure les performances des élèves à la fin de la quatrième année de scolarité obligatoire, confirme ce constat : en mathématiques et en sciences, la France se situe en deçà des moyennes internationale et européenne. Les inégalités de niveau se sont légèrement creusées dans la dernière décennie, la proportion des élèves en difficulté passant de 21 % en 2006 à 22 % en 2015.

Ces résultats sont à mettre en regard d'une dépense intérieure d'éducation équivalente à celle de nos partenaires de l'OCDE (5,2 % du PIB). La dépense moyenne française par élève est inférieure à la moyenne de l'OCDE dans le premier degré mais nettement supérieure dans le second degré. L'enseignement scolaire est le premier poste de dépenses du budget de l'État (67,7 de Md€ crédits exécutés en 2016 et 68,4 Md€ prévus en loi de finances initiale pour 2017), soit 21,5 % des crédits de son budget général. Le total des rémunérations des enseignants du secteur public a augmenté de 3,577 Md€ entre 2012 et 2016 (+ 7,5 %), contre 4,258 Md€ pour la totalité de la masse salariale de l'État dans la même période (+ 2,5 %).

L'État n'a pas mis à profit cet effort budgétaire important et croissant, pour procéder à des réformes structurelles. Dans un rapport public thématique publié en 2013<sup>1</sup>, la Cour avait mis en évidence l'importance du levier que constitue la rénovation du mode de gestion des enseignants, ce que confirment de nombreuses études, notamment celles de l'OCDE, pour améliorer l'efficacité du système éducatif.

L'enjeu majeur que revêt ce sujet, et le caractère toujours insatisfaisant de la situation actuelle, conduisent la Cour à réexaminer les termes de la gestion des enseignants et la portée des mesures prises depuis 2013.

<sup>1</sup> Cour des comptes, *Rapport public thématique : Gérer les enseignants autrement*, La Documentation française, mai 2013, 211 p., disponible sur [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr).





# 1 Le métier d'enseignant : adapter le cadre d'exercice

## Un effort de formation au métier à amplifier

### Accroître la professionnalisation de la formation initiale

La formation initiale, facteur majeur de performance du système éducatif, a été restaurée, ce qui constitue une avancée incontestable. La « mastérisation » du concours aux emplois d'enseignants, mise en place en 2010, a été réformée pour rétablir en 2013 une année de formation par voie d'alternance à l'issue des concours de recrutement. Les écoles supérieures du professorat et de l'éducation (ÉSPÉ) ont été créées au sein des universités pour mettre en œuvre ce nouveau parcours de formation, qui vise à mieux professionnaliser la formation initiale des enseignants, ce qui était une recommandation de la Cour.

Cependant, comparé aux autres grands pays développés, notre pays professionnalise ses futurs enseignants encore tardivement, après la licence. Les concours pèsent sur l'organisation de la première année du master et constituent un frein à la disponibilité des étudiants pour la formation au métier. Débuter la professionnalisation plus tôt dans le cursus universitaire éviterait des erreurs d'orientation et simplifierait un parcours qui peine à articuler les concours et la formation au métier. Conscient de ces

problèmes, le ministère a mis en place des dispositifs spécifiques (les « étudiants apprentis professeurs », avec une forme de « pré-recrutement » dès l'année de L2 ou L3) qui restent toutefois marginaux (950 postes pourvus en 2016-2017).

Par ailleurs l'offre de formation par les universités devrait mieux tenir compte en amont des besoins du système scolaire, par exemple par la création en plus grand nombre de licences bivalentes. Cela offrirait une plus grande diversification de la formation des professeurs des écoles, dans un contexte où les futurs enseignants sont souvent issus de filières littéraires alors que le niveau des élèves en mathématiques est préoccupant.

### Intégrer la formation continue dans la gestion des carrières enseignantes

La formation continue n'est une obligation que pour les enseignants du premier degré (trois jours par an). Dans la majorité des pays européens, elle constitue une obligation professionnelle et une condition à l'obtention d'une promotion, ce qui n'est pas le cas en France. Il n'existe pas d'entretien annuel de formation pour les enseignants, alors que la pratique en est aujourd'hui généralisée dans la fonction publique.

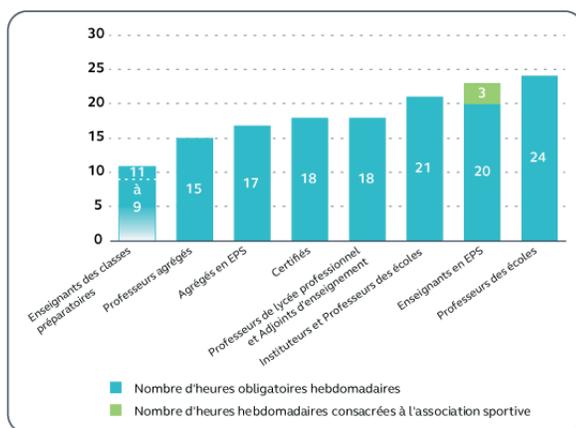
# Le métier d'enseignant : adapter le cadre d'exercice

Les enseignants français sont ainsi moins nombreux à participer à la formation continue que dans la moyenne des pays de l'OCDE et pour des durées plus courtes. Malgré des mesures récentes (formation d'équipes de formateurs pour la réforme du collège), beaucoup reste à faire, notamment au sein des ESPÉ dont seulement un tiers s'est impliqué dans ce champ de compétence.

## Les obligations de service : une réforme partielle aux effets peu tangibles

De manière dérogatoire au sein de la fonction publique d'État, les obligations réglementaires de service des enseignants ont pendant longtemps été limitées au temps passé devant élèves.

Nombre d'heures statutaires devant la classe



Source : Cour des comptes à partir de données du ministère de l'éducation nationale

Ce régime a été réformé (décret du 20 août 2014 pour les enseignants du second degré), sauf pour les enseignants de classe préparatoire. Le nombre et le rythme hebdomadaire des heures obligatoires devant élèves n'en sont pas modifiés.

Dans le secondaire, plusieurs missions liées directement au service d'enseignement effectuées hors la classe sont maintenant recensées et reconnues, mais, contrairement au primaire, ne font

pas l'objet d'un forfait horaire précis et annualisé. Plusieurs missions pourtant essentielles ne sont toujours pas prises en compte : le remplacement et la formation continue.

À l'heure actuelle, cette réforme n'a pas produit d'effets tangibles sur l'organisation du temps de travail des enseignants, notamment en ce qui concerne la présence au sein des établissements.

# Le métier d'enseignant : adapter le cadre d'exercice

## Les pratiques enseignantes : des réformes insuffisamment exigeantes

L'évaluation des enseignants reste insuffisamment organisée pour constituer un réel soutien aux enseignants. Aucune articulation n'existe entre le repérage des enseignants en difficulté et l'organisation des inspections, sauf pour les enseignants débutants à l'occasion de leur titularisation. Aucun standard n'est défini pour le déroulement des inspections. La continuité des rapports des inspections n'est pas assurée. Il est trop tôt pour évaluer le nouveau système instauré en 2016, qui rationalise les conditions de l'évaluation des enseignants mais ne modifie pas les fondements du dispositif actuel. Il n'incorpore par exemple pas d'éléments tenant aux résultats des élèves, ce qui demeure atypique au plan international.

Si de nombreux dispositifs éducatifs exigent un mode de travail plus collectif, les prérogatives concrètes des chefs d'établissement pour l'organiser sont limitées. Par ailleurs, l'évaluation collective de la performance reste très marginale par rapport à la notation individuelle.

L'affirmation de l'importance du continuum école/collège, à travers le cycle de consolidation du socle commun de connaissances, de compétences et de culture (CM1, CM2, 6<sup>ème</sup>), aurait dû également entraîner des adaptations importantes de la gestion des enseignants. Or les mesures prises sont de faible portée : défaut d'instruments statutaires pour faciliter les passerelles entre les professeurs des écoles et les enseignants du second degré, degré très inégal des expé-

riences lancées par les conseils collèges-écoles, maintien de la spécialisation et de la monovalence disciplinaire des enseignants de second degré.

## Les responsables d'établissement : un rôle encore trop incertain dans la gestion des enseignants

Dans le premier degré, le directeur d'école, obligatoirement un enseignant, n'occupe pas le plus souvent cette fonction à temps plein et ne bénéficie pas d'un véritable statut. S'il affecte des enseignants aux classes et organise les emplois du temps, il n'a pas autorité sur eux. Il peut moduler la répartition du temps de service en fonction des besoins, mais sur la base du volontariat. Il ne joue aucun rôle dans leur évaluation.

Dans le second degré, le chef d'établissement a en théorie autorité sur les personnels de l'établissement : il confectionne les emplois du temps et participe à la notation, à hauteur de 40 % seulement. Mais il ne participe pas aux décisions d'affectation, même pour des postes dits « à profil », il ne peut pas moduler le temps de travail sur une base annuelle et il ne peut mobiliser les enseignants pour organiser le remplacement qu'avec leur accord. Son pouvoir dans ce domaine crucial pour la continuité du service public de l'éducation dépend de la négociation d'un protocole d'établissement. Le ministère a récemment réactivé ce dispositif oublié ; or en l'absence de renforcement des prérogatives des chefs d'établissement, rien ne garantit que cette initiative soit suivie d'effets.





## 2 L'affectation des enseignants : mieux répondre aux besoins des élèves

### Une répartition imparfaite des effectifs selon les besoins

L'absence de connaissance précise des acquis de chaque élève constitue un handicap. Les évaluations nationales exhaustives sont réalisées depuis 2007 à la seule initiative des enseignants et celles par échantillon (dispositif CEDRE) ne sont pas exploitables localement. Ces instruments n'ont pas été suffisamment conçus pour enrichir le dialogue de gestion, afin que l'allocation des moyens enseignants soit mieux reliée aux besoins estimés. Les modèles de répartition sont eux-mêmes perfectibles. Pour le premier degré, il a été réformé en 2014 pour mieux prendre en compte les variables socio-économiques. Celui du second degré reste à adapter.

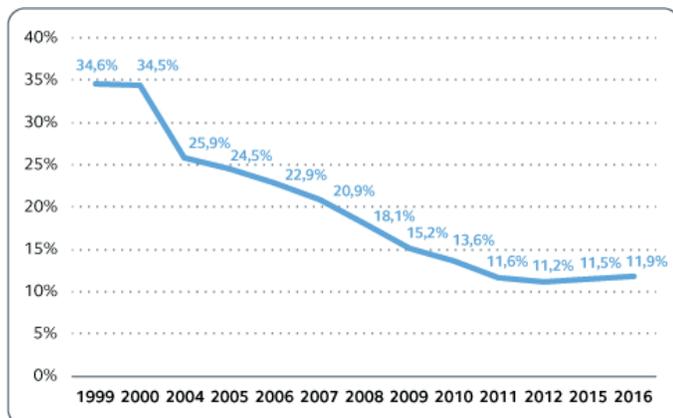
La carte de l'éducation prioritaire réformée en 2014 intègre mieux la réalité des difficultés des élèves. 87 % des collèges en éducation prioritaire (834 sur 963 hors DOM) sont en quartier de la politique de la ville. Sa portée concrète reste néanmoins limitée. Le nombre d'élèves par classe en 2016 en REP+ et pour l'ensemble de l'éducation prioritaire est respectivement de 22,3 et 22,5, par rapport

à une moyenne nationale de 24,6. Les mesures prises récemment devraient améliorer la situation.

Le rééquilibrage nécessaire en faveur de l'enseignement primaire a été amorcé mais il reste limité. Les nouveaux moyens enseignants se sont élevés entre 2012 et 2016 à 17 134 équivalents temps plein (ETP) dans le primaire (public et privé), contre 14 504 dans le second degré (public et privé). Le dispositif « plus de maîtres que de classes », qui devra le moment venu faire l'objet d'une évaluation exhaustive, a bénéficié de 3 220 postes à la rentrée 2016 dont environ les trois quarts en réseau d'éducation prioritaire. La scolarisation des moins de 3 ans, autre priorité de la loi de refondation de l'école de 2013, a bénéficié d'un nombre limité de nouveaux emplois (1 275 en 2016 pour un objectif initial de 3 000). Le taux de scolarisation des enfants de moins de trois ans, passé de 35 % au début des années 2000 à 11,2 % en 2012, est resté pratiquement au même niveau depuis cette date (11,9 % en 2016, soit 96 600 enfants).

# L'affectation des enseignants : mieux répondre aux besoins des élèves

Taux de scolarisation des enfants de moins de trois ans



Source : Cour des comptes à partir des données du ministère de l'éducation nationale

## L'affectation à un poste : un dispositif resté rigide

Effectuée selon un barème, l'affectation ne comporte pas de dimension qualitative prenant notamment en compte la difficulté des postes. Les postes à profil constituent la principale exception à l'application du barème. Leur nombre est limité et augmente modérément : 6 646 dans le second degré (+ 5,2 % depuis 2012) pour les postes à profil nationaux, 10 707 pour les postes à profil académique (+ 14 %). La procédure de création de ces postes comme de leur pourvoi exclut au moins au plan formel les chefs d'établissement, alors qu'ils devraient au contraire en être les premiers prescripteurs. Les conséquences sur la carrière d'une bonne ou d'une mauvaise appréciation sont restreintes.

Les agrégés ont, d'après leurs statuts, vocation à enseigner en lycée. Or leur affectation en collège qualifiée d'excep-

tionnelle concerne 9 066 personnes en 2016 (pour un effectif de 49 000).

## Les difficultés particulières du métier : une prise en compte insatisfaisante

En 2013, la Cour avait observé « une gestion distante et essentiellement administrative des enseignants ». Ce constat reste globalement inchangé. La quasi-totalité des moyens de gestion des personnels enseignants sont mobilisés pour des tâches d'administration du personnel. Le suivi individuel et qualitatif des enseignants reste peu développé : il consiste à traiter les personnels en difficulté, pour l'essentiel en raison de leur état de santé.

Les établissements difficiles, souvent en réseau prioritaire, reçoivent beaucoup d'enseignants débutants et subissent une forte instabilité des équipes. Le nombre de néo-titulaires affectés en

# L'affectation des enseignants : mieux répondre aux besoins des élèves

établissements réputés « difficiles » a fortement augmenté depuis 2011, passant de 1 738 en 2011 à 3 185 en 2016. La proportion des néo-titulaires affectés dans ce type d'établissements a crû (20 % en 2011, 23,6 % en 2016). Outre le manque d'expérience pédagogique devant la classe, cette pratique a pour inconvénient d'accroître l'instabilité des équipes pédagogiques dans les établissements qui connaissent la plus grande difficulté scolaire.

Les efforts pour différencier les conditions de travail et de rémunération en fonction de la difficulté des tâches sont réels mais les mesures restent peu novatrices face à la diversité et à l'intensité des problèmes rencontrés. Le rapport suggère des outils de gestion, qui permettraient une différenciation significative du traitement des enseignants selon leur situation.

## Un révélateur des rigidités de gestion : les remplacements

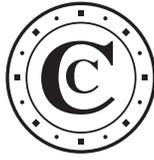
Les absences des enseignants de l'enseignement public représentent 13,6 millions de journées en 2014-2015. L'ampleur de cet absentéisme par rapport au reste de la fonction publique est délicate à apprécier en raison des conditions d'exercice du métier. Il est regrettable que le ministère n'ait pas mis en place un dispositif adapté pour son suivi.

Certaines absences sont dites « institutionnelles », dues au fonctionnement même de l'institution scolaire (formations, décharges, participations à des examens ou concours, etc.). Dans le second degré, elles représentent à elles seules de 20 % à 40 % des besoins de remplacement courts (moins de 15 jours).

Dans le premier degré, le taux de couverture moyen des absences est de 80,2 % en 2016. Pour remédier aux difficultés, de nombreuses académies ont recruté des non-titulaires, en général en effectifs réduits. Dans le second degré, la quasi-totalité des 8,5 millions de journées d'absences longues du second degré public est remplacée. Le remplacement de courte durée (moins de 15 jours) constitue en revanche un échec. Alors que le ministère évalue à un tiers le taux de couverture de ces absences, l'enquête conduite par la Cour fournit des chiffres plus bas (de 5 % à 20 %).

Cette situation reflète la grande difficulté à trouver des remplaçants pour des durées brèves et, souvent, en l'absence de préavis. Les chefs d'établissement ne parviennent pas à régler ces situations au sein de l'équipe enseignante de l'établissement (cf. *supra*). Des modes de remplacement plus souples que le traditionnel face-à-face pédagogique (activités liées à l'enseignement, travail à distance, etc.), pourtant autorisés par les textes, ne sont mis en œuvre que rarement.





### 3 Emploi, rémunération, temps de travail : construire une stratégie d'ensemble

Les politiques concernant les effectifs, les rémunérations et le temps de travail des enseignants sont menées de façon séparée, sans mise en perspective pluriannuelle. Une stratégie d'ensemble devrait être édifée, limitant des à-coups dommageables en termes de recrutements et liant les réformes structurelles aux efforts budgétaires en termes d'effectifs et de rémunérations.

#### La priorité à l'évolution des effectifs, un pilotage heurté et peu adapté

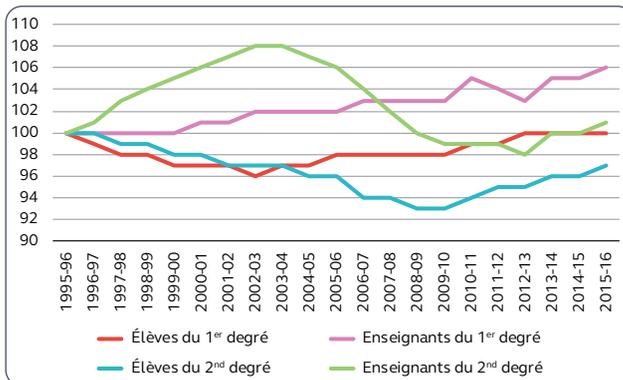
La question du nombre des enseignants a jusqu'ici été au cœur des débats sur le système éducatif, que ce soit de 2007 à 2012, avec le non-remplacement des départs en retraite dans le cadre de la révision générale des politiques

publiques, ou de 2013 à 2017 avec l'accroissement des effectifs programmé par la loi du 8 juillet 2013, qui a été globalement respectée.

Sur longue période, les effectifs des enseignants et la démographie des élèves ont évolué différemment, en particulier dans le second degré.

Ce découplage, justifié par d'autres motifs que la gestion des enseignants, nuit à la lisibilité et la prévisibilité de la politique de recrutement : la diminution des postes ouverts, entre 2009 et 2013, a pu décourager des étudiants de se projeter dans une carrière d'enseignant dès le début de leur parcours universitaire, aggravant quelques années plus tard les conditions de recrutement pour le ministère au moment même où un nombre important de postes était ouvert.

Évolutions des effectifs d'élèves et d'enseignants (base 100 en 1995)



Source : MENESR, L'état de l'école (2016)

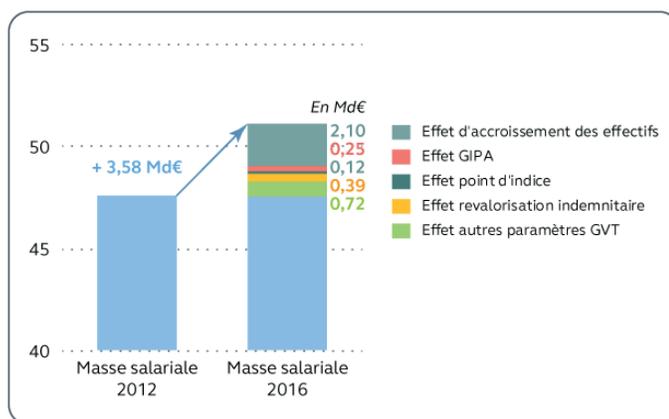
# Emploi, rémunération, temps de travail : construire une stratégie d'ensemble

Dans le premier degré, sur la période 2008-2015, 1 232 postes ouverts n'ont pas été pourvus, ce qui a provoqué, pour la première fois, le recours à des enseignants contractuels. Le taux de présents aux concours est passé de 5,4 en 2012 à 2,6 en 2015. Dans le second degré, les postes proposés ne sont pas tous pourvus de façon constante dans plusieurs disciplines. L'allemand, l'anglais, l'éducation musicale, les lettres classiques, les lettres modernes et les mathématiques sont les disciplines les plus concernées par ces difficultés. Cette situation s'est généralisée et aggravée ces dernières années.

## Les rémunérations et le temps de travail : deux paramètres majeurs insuffisamment liés

S'agissant des rémunérations, la fin de la période 2012-2017 a été marquée par une revalorisation salariale significative. La masse salariale des enseignants du secteur public a augmenté de 3,577 Md€ entre 2012 et 2016, soit de 7,5 % (environ 1,9 % par an), contre 2,5 % pour l'ensemble de la fonction publique d'État (enseignants compris). Le coût du programme contenu dans la loi de programmation de 2013 peut être estimé en 2016 à 2,1 Md€, soit près de 60 % de la croissance de la masse salariale.

### Évolution de la masse salariale des enseignants du secteur public 2012-2016



Source : Cour des comptes à partir des données du ministère de l'éducation nationale

Pour le premier degré, l'écart des rémunérations en début de carrière par rapport à la moyenne de l'OCDE a diminué (9,2 % en 2015 contre 20,5 % en 2009). Pour les enseignants du premier cycle du second degré (collège), l'écart est ramené à 3,1 % en début de carrière. En fin de carrière, le salaire des enseignants français est équivalent à la moyenne des pays de l'OCDE.

Ces mêmes évolutions peuvent être constatées pour les enseignants du deuxième cycle du second degré.

S'agissant du temps de travail, il souffre de l'absence d'une mesure fiable car le temps consacré aux missions hors classe n'est ni mesuré ni évalué et il n'existe aucune obligation minimale de présence dans l'établissement. Le travail face à élèves est plus élevé

# Emploi, rémunération, temps de travail : construire une stratégie d'ensemble

en France que dans la moyenne de l'OCDE et de l'Union européenne dans le premier degré (900 contre 794)<sup>2</sup>, mais inférieur dans le second degré (collège et lycée) par rapport à des pays comparables (Allemagne, Royaume-Uni). Le régime des décharges a été réduit : elles continuent pourtant à représenter près de 10 000 emplois à temps plein.

L'articulation entre ces deux paramètres majeurs de la gestion des ressources humaines est quasi inexistante : les heures supplémentaires, qui pourraient constituer un instrument de souplesse, sont trop peu utilisées en raison d'un cadre trop contraint, le temps de travail reste strictement hebdomadaire et concentré sur un nombre limité de semaines quelle que soit l'évolution des rémunérations.

## Pour une stratégie coordonnée de gestion des ressources enseignantes

Trois impératifs devraient être respectés. Une stratégie pluriannuelle des ressources humaines pourrait d'abord être mise en place. Des contreparties devraient également être négociées pour faire évoluer le cadre d'exercice du métier d'enseignant pour toute mesure d'accroissement des

effectifs ou des rémunérations. Enfin, une gestion plus adaptée des enseignants pour mieux répondre à l'hétérogénéité du niveau scolaire des élèves devrait être engagée. Par exemple l'amélioration des rémunérations doit avoir notamment pour contrepartie des obligations de service revues, tendant à l'annualisation du temps d'enseignement et à leur extension à une mission comme le remplacement.

La déconnexion actuelle entre des leviers majeurs de la gestion des enseignants conduit à une situation doublement désavantageuse du point de vue de l'intérêt public : d'un côté, le coût du système d'éducation s'accroît sans que sa performance n'en soit améliorée ; de l'autre, les marges de manœuvre sont de plus en plus limitées en termes budgétaires pour accompagner des réformes qui sont indispensables.

Ainsi il est urgent de mettre en œuvre une nouvelle politique des ressources humaines ; elle implique de garantir une cohérence d'ensemble entre l'évolution des effectifs, du temps de travail et des rémunérations. Elle doit s'insérer dans une approche budgétaire qui ne devrait plus dissocier hausse des effectifs ou des rémunérations et réforme du mode de gestion.

<sup>2</sup> OCDE, Regards sur l'éducation 2017 (données de 2015).



# Recommandations

1. compléter la liste des missions liées au service d'enseignement du second degré en intégrant le remplacement et la formation continue ; prévoir le respect de l'ensemble de ces missions dans un forfait annuel (recommandation reformulée) ;
2. annualiser les obligations de service des enseignants du second degré, en prévoyant notamment un contingent d'heures effectuées au sein de l'établissement au titre des missions liées à l'enseignement, en réservant dans un premier temps ce cadre aux nouveaux enseignants devant être titularisés (recommandation complétée) ;
3. renforcer le développement du travail collectif, en donnant un rôle central à l'équipe pédagogique, en organisant en son sein de manière systématique les fonctions de coordination et d'appui et en développant l'évaluation collective (recommandation reformulée) ;
4. mettre en place le cadre juridique permettant les expérimentations d'échanges ou d'affectations de professeurs des écoles au collège et d'enseignants du second degré à l'école primaire et les développer quand elles sont utiles pour assurer la continuité de la scolarité entre l'école primaire et le collège (cycle 3 de l'école du socle) (recommandation reformulée) ;
5. instituer, dès la formation initiale, la possibilité de bivalence ou la polyvalence disciplinaire pour les enseignants du second degré intervenant au collège ; ouvrir la possibilité, pour les enseignants déjà en fonction et présentant les compétences requises, d'opter pour l'enseignement de deux disciplines ; développer la polyvalence en classe de 6<sup>ème</sup> (recommandation complétée) ;
6. dans le premier degré, associer les directeurs d'école à l'évaluation des enseignants par l'IEN ;
7. donner aux directeurs d'école et aux chefs d'établissement la responsabilité, dans certaines limites, de moduler la répartition annuelle des heures de service devant la classe en fonction des postes occupés et des besoins des élèves (recommandation réitérée) ;
8. mettre en place un système de mesure et d'analyse assurant une connaissance précise et fiable des besoins des élèves, et en particulier de leurs acquis et compétences (recommandation réitérée) ;
9. poursuivre la mise en place d'un nouveau modèle de répartition pour le second degré fondé sur la prise en compte des besoins des élèves, notamment des acquis scolaires et des conditions socio-économiques (recommandation reformulée) ;

# Recommandations

**10.** afin de constituer des équipes cohérentes, mettre des postes à profil à la disposition du chef d'établissement et en augmenter le nombre ; plus généralement, prendre en compte dans les affectations l'adaptation des profils professionnels aux besoins des élèves et au projet d'établissement (recommandation reformulée) ;

**11.** faire en sorte que les agrégés ne soient plus affectés au collège, y compris en créant pour ces enseignants une obligation de mobilité (recommandation reformulée) ;

**12.** poursuivre la mise en place de mesures réellement incitatives, notamment en matière indemnitaire et de carrière, afin de compenser les différences d'attractivité entre les postes (recommandation reformulée) ;

**13.** lier la mise en œuvre de l'ensemble des mesures indemnitaires et de carrière aux économies procurées par la rationalisation de l'offre de formation et par une meilleure gestion des effectifs enseignants (recommandation réitérée).