

CONFÉRENCE DE COMPARAISONS INTERNATIONALES

LE MÉTIER D'ENSEIGNANT :
QUELLES ÉVOLUTIONS ?
À QUELLES CONDITIONS ?

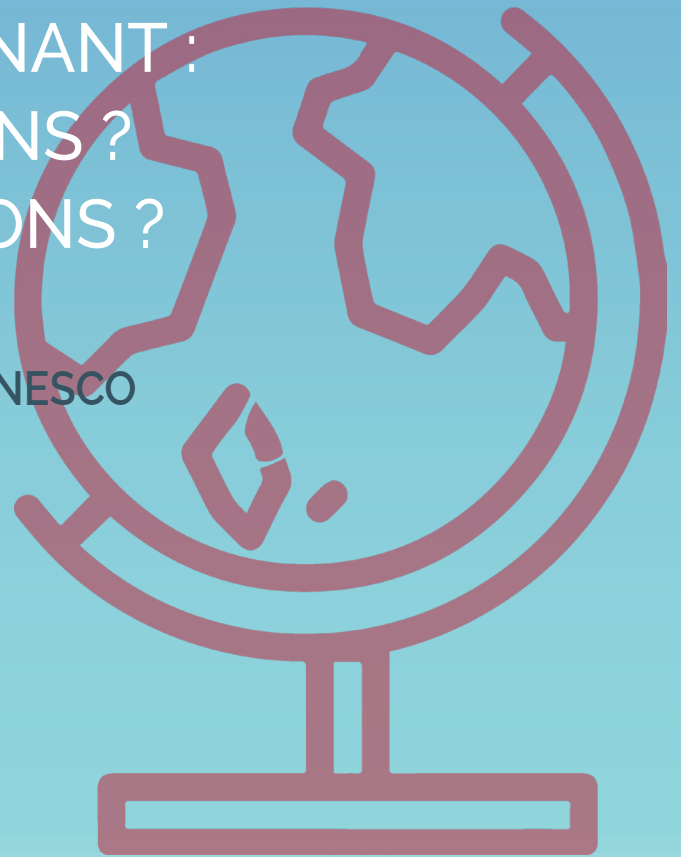


RECOMMANDATIONS DU CNESCO

LE 8 OCTOBRE 2025

ET DU 3 AU 6 NOVEMBRE 2025

#CCI_métier_enseignant



En partenariat avec :

Pour citer ce document, merci d'utiliser la référence suivante :
Cnesco (2026). Recommandations pour accompagner les évolutions du métier enseignant.
Cnesco-Cnam.

Sommaire

Introduction aux recommandations	5
Organisation du document et clés de lecture.....	7
Statut des recommandations.....	8
Thématique 1 Développement professionnel des enseignants.....	11
Enjeux.....	11
Axe 1 — Renforcer et structurer la formation continue des enseignants.....	11
Axe 2 — Outiller le développement professionnel tout au long de la carrière	12
Axe 3 — Faire évoluer le référentiel de compétences des métiers du professorat et de l'éducation	13
Axe 4 — Encadrer, accompagner et faciliter les transformations liées à l'intelligence artificielle	14
Synthèse	16
Thématique 2 Travail collectif et dynamiques professionnelles partagées.....	17
Enjeux.....	17
Axe 1 — Reconnaître le travail collectif comme composante à part entière du métier	17
Axe 2 — Reconnaître et structurer des rôles et des fonctions au sein des collectifs	18
Axe 3 — Prévenir les tensions et améliorer les relations de travail au sein des équipes ..	19
Axe 4 — Articuler travail collectif, formation et accompagnement professionnel.....	20
Synthèse	20
Thématique 3 L'école ou l'établissement : organisation, gouvernance et pilotage des initiatives locales	21
Enjeux.....	21
Axe 1 — Structurer des temps, des espaces de coordination et une gouvernance participative.....	21
Axe 2 — Rendre visibles et suivre les initiatives locales	23
Axe 3 — Clarifier le pilotage et les responsabilités.....	23
Axe 4 — Structurer le dialogue avec les familles	24
Synthèse	24
Thématique 4 L'évaluation et la gouvernance des fonctions d'accompagnement ..	26
Enjeux.....	26

Axe 1 — Faire évoluer les cadres d'évaluation et d'accompagnement professionnels	26
Synthèse	27
Thématique 5 Conditions d'exercice et charge de travail	29
Enjeux.....	29
Axe 1 — Reconnaître l'ensemble des activités enseignantes	29
Axe 2 — Créer les conditions organisationnelles pour la diversité des activités enseignantes	30
Axe 3 — Mieux répartir la charge de travail et rendre effectifs les droits des enseignants	31
Synthèse	32
Bilan transversal des cinq thématiques	33
Conclusion générale — Une dynamique collective éclairée par la recherche et le terrain	35

Introduction aux recommandations

Les évolutions du métier mises en évidence par la conférence de comparaisons internationales du Cnesco — évolution des compétences professionnelles attendues, développement du travail collectif et des dynamiques professionnelles partagées, redéfinition des relations entre enseignants et institution et soutenabilité des conditions d'exercice — structurent l'ensemble des recommandations présentées dans ce rapport. La redéfinition des relations entre enseignants et institution se décline ici selon deux dimensions complémentaires : l'organisation du travail et du pilotage au sein des établissements (**thématique 3**) et l'évolution des cadres d'évaluation et d'accompagnement professionnels (**thématique 4**).

Les orientations dégagées à l'issue de cette conférence s'inscrivent dans une continuité assumée avec les travaux déjà publiés par le Cnesco, notamment lors de la conférence de comparaisons internationales de 2021 consacrée à la [gouvernance des politiques éducatives](#). La récurrence du terme « collectif », dans les échanges en ateliers et les recommandations qui en ont procédé, constitue à cet égard un marqueur transversal fort, révélateur d'une aspiration largement partagée à une évolution du métier enseignant.

Le présent travail analyse les transformations du métier d'enseignant dans leurs dimensions professionnelles, organisationnelles et institutionnelles. Ces évolutions n'ont toutefois de sens qu'au regard du cœur du métier : la relation pédagogique et éducative aux élèves. Enseigner, faire apprendre, accompagner des trajectoires, contribuer à la formation intellectuelle et citoyenne des élèves et étudiants constituent l'horizon structurant de la profession.

L'évolution des élèves accueillis par l'école — diversité accrue des profils, hétérogénéité des parcours, transformations des attentes sociales — redéfinit les conditions de cette relation. Elle suppose également une articulation renforcée avec les familles et les partenaires éducatifs. Toute réflexion sur le métier d'enseignant doit ainsi être comprise comme une réflexion sur les conditions d'amélioration et d'adaptation de la relation éducative elle-même.

À l'instar d'autres pays de l'OCDE, les difficultés rencontrées par le système éducatif français ne relèvent pas d'un déficit isolé. Elles tiennent davantage à un déséquilibre global entre l'accroissement des missions confiées aux enseignants et les cadres de travail effectifs : organisation du temps, répartition des responsabilités, articulation avec l'équipe et la hiérarchie. Au-delà des enseignements disciplinaires, les enseignants sont aujourd'hui engagés dans des activités multiples — accompagnement des élèves, travail en équipe, relations avec les familles et les partenaires, participation à des projets éducatifs — qui sont décrites comme insuffisamment reconnues et peu intégrées dans l'organisation du travail et les parcours professionnels. Cette situation alourdit la charge de travail et fragilise

l'engagement dans la durée, d'autant plus que le travail collectif repose encore largement sur l'initiative individuelle et le temps personnel.

Parallèlement, les participants des ateliers ont rappelé les fragilités persistantes de l'attractivité du métier, en particulier dans certains territoires et à certaines étapes de la carrière. L'attractivité apparaît étroitement liée à la faible capacité du système à offrir des trajectoires professionnelles diversifiées et lisibles, intégrant mobilité, évolution des missions et reconnaissance des compétences acquises. La question de l'attractivité du métier traverse ainsi l'ensemble des thématiques abordées dans ce rapport. Elle apparaît moins comme un enjeu isolé que comme le résultat des conditions d'exercice du métier, des perspectives de développement professionnel et de l'organisation collective du travail.

La question de la rémunération, éminemment importante dans ce contexte, a été largement abordée dans les webinaires de la conférence ainsi que dans le rapport de cadrage et le rapport de comparaisons internationales. Ces travaux ont rappelé le décrochage relatif des salaires enseignants dans le temps long et les effets documentés de ces évolutions sur l'attractivité, la satisfaction professionnelle et la stabilité des équipes. Dans les échanges en ateliers, la rémunération a été mentionnée principalement sous l'angle ciblé des inégalités territoriales, de la valorisation des responsabilités complémentaires et du maintien du niveau salarial lors des reconversions — dimensions que les recommandations de ce document prennent en compte.

Encadré méthodologique — Élaboration des recommandations

Les recommandations présentées dans ce rapport résultent d'un processus progressif de sélection, de structuration et de synthèse, mené à partir d'un matériau initial particulièrement riche. Les ateliers ont été nourris de l'ensemble des apports scientifiques présentés lors des webinaires de la conférence — expertises internationales, données comparatives et résultats d'enquêtes — croisés avec l'expérience de terrain de chaque participant, enseignants, formateurs et cadres de l'éducation : c'est de cette double articulation entre science et pratique que les ateliers ont tiré leur richesse. Les cinq ateliers de la conférence, chacun organisé en trois sous-thématiques, ont produit 288 propositions lors de la journée du 6 novembre à l'Inspé de l'académie de Paris, auxquelles se sont ajoutées 153 propositions issues des ateliers associés dans les académies, pour un total de 441 pistes brutes.

Une première étape de traitement a permis de sélectionner 256 recommandations non redondantes. Une deuxième étape de structuration a conduit à identifier 187 recommandations structurantes, regroupées autour de problématiques communes. Le présent document en retient **33**, numérotées de R1 à R33 et organisées en cinq thématiques, par un dernier travail de consolidation qui a fusionné les recommandations traitant d'un même objet à un même niveau d'action. Des conditions de réussite, également issues des ateliers, accompagnent chaque axe thématique : non numérotées, elles portent sur les

prérequis organisationnels, institutionnels ou culturels sans lesquels les recommandations opérationnelles ne pourront produire leurs effets.

Les recommandations s'inscrivent, pour une large part, dans le prolongement des dispositifs et orientations déjà en vigueur. Certaines ouvrent des pistes nouvelles, notamment celles relatives aux conditions d'exercice et à la charge de travail, en réponse à des besoins exprimés de manière convergente lors des ateliers. Elles visent à accompagner ces transformations de façon progressive, en s'appuyant sur l'existant tout en proposant des leviers d'évolution susceptibles d'en renforcer l'effectivité. C'est notamment le cas des recommandations relatives à la formation initiale, qui présentent des points de convergence avec les évolutions récentes du cadre réglementaire (Arrêté du 12 janvier 2026¹).

Organisation du document et clés de lecture

Les recommandations sont présentées selon une structuration thématique construite à partir des enjeux transversaux identifiés lors des ateliers. Ces thématiques correspondent à différents niveaux d'organisation du métier enseignant, depuis le développement professionnel individuel et les dynamiques collectives de travail jusqu'à l'organisation des établissements, aux cadres institutionnels d'accompagnement et aux conditions concrètes d'exercice du métier. Cette organisation vise à montrer comment la formation des enseignants, le travail en équipe, le fonctionnement des établissements, les cadres d'évaluation et les conditions concrètes d'exercice doivent s'articuler entre eux.

La **thématique 1** se concentre sur le développement professionnel des enseignants. La **thématique 2** porte sur le travail collectif et les dynamiques professionnelles partagées. La **thématique 3** s'intéresse au rôle de l'école ou de l'établissement comme espace d'organisation, de gouvernance et de pilotage. La **thématique 4** traite des cadres d'évaluation et des fonctions d'accompagnement. La **thématique 5** aborde directement les conditions d'exercice et la charge de travail.

Les convergences observables entre certaines recommandations ne constituent pas des redondances, mais traduisent la nécessité d'une approche systémique dans laquelle les mêmes leviers doivent être activés de manière cohérente à différents niveaux pour produire des effets durables. Lorsqu'une recommandation engage plusieurs niveaux d'action simultanément (établissement, académie, national), des renvois croisés entre thématiques sont signalés.

Pour chacune des cinq thématiques, le paragraphe « Enjeux » pose le cadre et les questions structurantes ayant guidé les travaux de l'atelier, tandis que le paragraphe « Synthèse » restitue les principaux constats issus des échanges et en dégage les axes qui fondent les recommandations.

¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000053368704>

Statut des recommandations

Les recommandations issues des ateliers sont présentées selon deux niveaux distincts, qui ont une importance équivalente.

Les recommandations opérationnelles, numérotées de R1 à R33, désignent les actions concrètes à mettre en œuvre par les acteurs du système éducatif.

Les conditions de réussite, regroupées sous ce titre dans chaque thématique, sont également issues des ateliers. Elles désignent ce qui doit être réuni ou maintenu — par les institutions, l'encadrement ou le système dans son ensemble — pour que les recommandations opérationnelles produisent leurs effets. Elles ne constituent donc pas des prérequis au sens strict : certaines doivent être en place en amont, d'autres tout au long de la mise en œuvre.

Encadré — Ressources de la conférence & problématiques des ateliers

Enquête et rapports scientifiques

- Cnesco (2025). Représentations et choix du métier d'enseignant. Premiers résultats de l'enquête sur l'attractivité auprès d'étudiants de licence 3. Rapport scientifique d'enquête.
- Farges, G. (coord.), Gomes, A., Huot, J. & Rin, S. (2025). Transformations et permanences dans les métiers de l'enseignement : éléments de comparaisons internationales. Cnesco-Cnam.
- Périer, P. (2025). Le métier d'enseignant face au défi de l'attractivité ? Cnesco-Cnam.



Thématique 1 : Quelles compétences les enseignants doivent-ils développer pour relever les défis du métier ?

- Maria Erss, Quels scénarios pour le métier d'enseignant dans les écoles estoniennes à l'avenir ?
- Kairen Call, Référentiels de compétences professionnelles pour les enseignants : quels succès et quels défis liés à leur mise en œuvre en Australie ?
- Jieun Kiaer, Quelle intégration de l'IA dans les compétences des enseignants en Corée du Sud ?

Atelier 1 — Comment permettre aux enseignants de développer les compétences nécessaires à l'exercice de leur métier ?

- Comment faire évoluer le référentiel de compétences actuel pour développer l'ensemble des compétences nécessaires aux enseignants du XXI^e siècle ?

- Comment construire un parcours de professionnalisation qui fonde et renforce l'expertise enseignante ?
- Comment permettre aux enseignants de développer les compétences numériques nouvelles liées à l'intelligence artificielle ?



Thématique 2 : Comment améliorer la collaboration entre les acteurs de la communauté éducative ?

- Dario Ianes, Comment organiser les responsabilités et la collaboration entre les professionnels pour soutenir l'éducation inclusive ?
- Noémie Le Donné, La collaboration enseignante au prisme des comparaisons internationales — Regards issus de Talis 2024

Atelier 2 — Comment le métier d'enseignant peut-il mieux s'articuler avec l'ensemble des acteurs de l'éducation ?

- Comment favoriser la collaboration entre enseignants au sein d'une même école ou d'un même établissement ?
- Comment favoriser la collaboration des enseignants avec les autres acteurs qui interviennent auprès des élèves ?
- Comment développer et entretenir des relations de confiance avec les parents ?



Thématique 3 : Comment construire des rapports enseignants-institution qui renforcent le sentiment de considération et l'accompagnement des enseignants ?

- Jo Helgetun, Comment concilier autonomie professionnelle des enseignants et exigences institutionnelles ? Une comparaison Angleterre-Norvège.
- Melanie Ehren, Quel impact des différents systèmes d'inspection scolaire en Europe sur les enseignants ?
- Laetitia Progin, Comment favoriser la participation des enseignants au fonctionnement de leur établissement ?

Atelier 3 — Comment faire évoluer les rapports entre enseignants et institution ?

- Comment les enseignants peuvent-ils prendre part au fonctionnement de leur école ou de leur établissement ?
- Comment développer des initiatives locales indépendamment des injonctions institutionnelles ?

- Comment rendre plus efficace l'évaluation des enseignants au service de leur développement professionnel ?



Thématique 4 : Comment reconnaître les diverses missions des enseignants tout en prenant en compte les problématiques de charge de travail ?

- Robert Rakocevic, Que nous apprend Talis 2024 sur la charge de travail des enseignants ?
- Mihajla Gavin, Comment réduire la charge de travail des enseignants en Australie ?
- Hein Broekkamp, Comment réduire la charge de travail des enseignants aux Pays-Bas ?

Atelier 4 — Comment reconnaître les diverses missions des enseignants tout en prenant en compte les problématiques de charge de travail ?

- Comment mieux reconnaître l'ensemble des activités des enseignants au service de l'accompagnement et du suivi des élèves ?
- Comment créer les conditions matérielles et organisationnelles pour favoriser la mise en œuvre des activités diverses des enseignants ?
- Comment mieux répartir la charge de travail des enseignants ?



Thématique 5 : Quelles conditions de recrutement et d'évolution de carrière pour renforcer l'attractivité du métier enseignant et répondre aux besoins ?

- David Blazar, Comment recruter des enseignants dans des zones peu attractives ? Les programmes « Grow-Your-Own » aux États-Unis.
- Axel Gehrmann, Comment former et accompagner des enseignants de seconde carrière ?
- Éric Charbonnier, Quels modèles d'évolution de carrière ? Comparaisons internationales.

Atelier 5 — Comment favoriser le recrutement et l'évolution de carrière des enseignants ?

- Comment améliorer la cohérence de la politique nationale RH dans le MEN tout en prenant en compte les disparités territoriales ?
- Comment faciliter la fluidité des évolutions de carrière des enseignants ?
- Comment tenir compte des évolutions du rapport à l'emploi afin de favoriser l'attractivité du métier pour une diversité de profils ?

Thématique 1 | Développement professionnel des enseignants

Enjeux

Les travaux des ateliers convergent vers un constat partagé : la formation continue des enseignants est essentielle pour leur permettre de s'adapter aux évolutions du métier et de l'exercer durablement dans de bonnes conditions. Dans un contexte marqué par la diversification des profils d'élèves, l'évolution des attentes sociales, la transformation des pratiques pédagogiques et l'intégration croissante du numérique et de l'intelligence artificielle, le métier enseignant connaît une complexification qui appelle de nouvelles modalités de formation, d'accompagnement et de reconnaissance. Les échanges mettent en évidence des écarts persistants entre les compétences attendues et les conditions effectives de formation tout au long de la carrière, tandis que les parcours apparaissent peu lisibles et inégalement reconnus selon les contextes d'exercice. Les premières années d'exercice constituent à cet égard une étape particulièrement sensible, nécessitant des formes d'accompagnement adaptées afin de sécuriser l'entrée dans le métier.

Les participants soulignent également l'importance de mieux reconnaître le travail réel des enseignants et leur investissement dans le développement de leurs compétences, en prenant en compte la diversité des expériences professionnelles, y compris celles acquises hors de l'Éducation nationale. La formation initiale et la formation continue demeurent insuffisamment articulées, sans réelle continuité entre l'entrée dans le métier et les dispositifs proposés par la suite. Enfin, l'accompagnement des transformations liées au numérique et à l'intelligence artificielle apparaît comme un enjeu transversal majeur, à condition qu'il s'inscrive dans un cadre éthique, institutionnel et formatif clair, au service des apprentissages des élèves et de la qualité de la relation pédagogique.

Axe 1 – Renforcer et structurer la formation continue des enseignants

→ Recommandations opérationnelles

R1. Garantir l'équité d'accès à la formation continue et développer des parcours inter-degrés, en permettant aux enseignants du premier degré de disposer d'une part de choix individuel au sein des 18 heures obligatoires, en sécurisant dans le second degré les conditions effectives d'accès à la formation (remplacement, aménagement du face-à-face pédagogique), et en structurant des parcours inter-degrés pour construire une culture professionnelle commune et assurer la cohérence des compétences tout au long de la scolarité des élèves.

R2. Territorialiser l'offre de formation en consolidant des parcours de professionnalisation ajustés aux besoins identifiés localement, sur la base de diagnostics partagés associant chefs d'établissement et corps d'inspection, et en développant des pôles de formation de proximité à l'échelon de l'établissement ou du bassin, capables de répondre rapidement aux besoins exprimés.

→ Conditions de réussite

Garantir une accessibilité effective et équitable à la formation continue pour l'ensemble des enseignants, quels que soient leur degré d'exercice et leur territoire d'affectation, en mobilisant à cet effet des dispositifs de remplacement et des viviers de remplaçants formés et identifiés en amont.

Axe 2 — Outiller le développement professionnel tout au long de la carrière

→ Recommandations opérationnelles

R3. Structurer l'entrée dans le métier en articulant formation initiale en Inspé, tutorat et accompagnement professionnel au cours des premières années d'exercice, en lien avec les équipes pédagogiques et l'établissement, et en prévoyant dans chaque établissement un dispositif d'accueil formalisé, un référent identifié et un suivi durant les premières semaines pour les enseignants nouvellement affectés.

 **Ils l'ont fait en France — Mentorat des néo-titulaires (académie de Versailles)**

Dans l'académie de Versailles, un dispositif de mentorat vise à accompagner les enseignants et les conseillers principaux d'éducation dans leur première année d'exercice. Il répond à un enjeu central de l'entrée dans le métier : sécuriser les débuts professionnels, rompre l'isolement et favoriser le développement de gestes professionnels solides. Chaque mentor volontaire, enseignant ou CPE disposant d'au moins quatre années d'expérience, accompagne d'un à huit néo-titulaires issus de disciplines et d'établissements différents, du collège au lycée. Le mentor n'est ni tuteur ni évaluateur : il adopte une posture de pair expérimenté, fondée sur l'écoute, le dialogue et la co-construction. Le dispositif articule accompagnement individuel et dynamique collective, avec des temps d'échange tout au long de l'année et deux à trois rencontres collectives autour de problématiques partagées et de situations professionnelles concrètes. Il s'appuie enfin sur un réseau de mentors formés et accompagnés par l'EAFC, ainsi que sur des ressources dédiées.

↳ Voir dossier de synthèse – projets innovants

R4. Faciliter l'entrée dans le métier et la reconnaissance des parcours pour les enseignants issus de seconde carrière, en développant des périodes d'immersion préalables à la prise de poste et en valorisant les expériences professionnelles antérieures, y compris hors Éducation nationale, dans les parcours de formation, de professionnalisation et d'évolution de carrière.

R5. Structurer un portefeuille de compétences évolutif permettant aux enseignants de suivre leur développement professionnel, de documenter leur parcours et de nourrir une analyse réflexive régulière de leurs pratiques, dans une logique non évaluative.

→ Conditions de réussite

Adosser systématiquement les actions de formation continue au référentiel de compétences métier, en précisant, pour chacune, les compétences travaillées et développées.

Axe 3 — Faire évoluer le référentiel de compétences des métiers du professorat et de l'éducation

→ Recommandations opérationnelles

R6. Expliciter, pour chaque compétence du référentiel, des niveaux de maîtrise progressifs permettant aux enseignants de situer leur développement professionnel et d'identifier des perspectives d'approfondissement, sans créer de hiérarchie statutaire supplémentaire. Cette explicitation doit intégrer la capacité des enseignants à adapter leurs pratiques à la diversité des élèves et à soutenir efficacement leurs apprentissages.

R7. Intégrer dans le référentiel la capacité à utiliser l'intelligence artificielle de manière responsable, éthique et pédagogiquement pertinente, et associer les enseignants aux travaux d'évolution du référentiel afin que cette intégration soit fondée sur les réalités du terrain.

Ils l'ont fait en France — PIX Enseignant

Le dispositif national PIX Enseignant est un dispositif de positionnement et de développement des compétences numériques des enseignants, adossé au cadre de référence des compétences numériques. Il permet aux enseignants de situer leurs acquis, d'identifier leurs besoins de formation et de s'inscrire dans une logique de progression continue. Intégré aux parcours de formation initiale et continue, il constitue un appui pour accompagner l'évolution des compétences numériques, notamment dans le contexte de transformation des pratiques pédagogiques.

[↗Pix enseignants](#)

→ Conditions de réussite

Mettre en place un mécanisme périodique et concerté de révision du référentiel métier, adossé à des données objectivées et aux retours de terrain, afin d'en garantir l'actualisation régulière.

Axe 4 — Encadrer, accompagner et faciliter les transformations liées à l'intelligence artificielle

Les recommandations relatives à l'intelligence artificielle s'inscrivent dans une dynamique déjà engagée au sein du système éducatif. En formation initiale, les nouveaux référentiels intègrent désormais l'IA. En formation continue, le déploiement du « Lab IA » et la structuration progressive de l'offre traduisent une volonté de passage à l'échelle. Les recommandations du Cnesco visent à structurer et sécuriser ces initiatives en cours, en renforçant leur cohérence et leur inscription dans un cadre institutionnel clair.

→ Recommandations opérationnelles

R8. Développer un parcours de formation initiale et continue spécifique à l'IA, intégrant les concepts numériques de base, le fonctionnement de l'IA, ses limites, ses risques, ses biais et les enjeux éthiques, et structuré en modules articulant apports théoriques, pratiques et auto-formation.

Ils l'ont fait en France — AI4T (Artificial Intelligence for and by Teachers)

Le projet AI4T, auquel a participé le Cnesco, visait à explorer et à soutenir l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le domaine de l'éducation, à travers la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'un parcours de formation continue à destination des enseignants. Il accompagnait les enseignants dans l'appropriation de l'IA, à la fois comme objet de compréhension et comme outil pédagogique. Le dispositif proposait des modules de formation, des ressources et des expérimentations menées par et pour les enseignants, en lien avec la recherche. Il contribuait ainsi à développer un usage éclairé de l'IA au service des apprentissages, en prenant en compte ses apports, ses limites et ses risques.

Ce dispositif peut être complété par des expérimentations menées directement en classe, illustrées par l'exemple ci-dessous.

↗ www.cnesco.fr/fr/ai4t

💡 Ils l'ont fait en France — Classes IA (académie d'Orléans-Tours)

Dans l'académie d'Orléans-Tours, des enseignants engagés dans le dispositif « Classes IA » intègrent des outils d'intelligence artificielle dans leurs séquences pédagogiques. Ils mobilisent ces outils avec leurs élèves pour produire des écrits, analyser des documents ou accompagner certains apprentissages, selon les disciplines et les objectifs visés. Les expérimentations menées en classe sont suivies de temps d'échange entre pairs, permettant de partager les usages, d'identifier les effets observés et d'ajuster les pratiques. Le dispositif articule des temps d'apports, d'expérimentation et de retour d'expérience. Il vise à permettre une appropriation progressive de l'IA à partir des situations réelles d'enseignement.

↪ Voir dossier de synthèse – projets innovants

R9. Déployer dans les académies des dispositifs de recherche-action et d'analyse de pratiques associant enseignants, chercheurs et acteurs de la EdTech, et développer des réseaux d'échange de pratiques entre pairs, afin d'expérimenter, d'évaluer et d'améliorer collectivement les usages pédagogiques des outils numériques.

💡 Ils l'ont fait en France — AnSu (académie d'Aix-Marseille)

Dans l'académie d'Aix-Marseille, le dispositif AnSu réunit des enseignants, des chercheurs et des acteurs de la EdTech dans une démarche de co-construction autour de l'intelligence artificielle. À partir de besoins identifiés sur le terrain, les enseignants participent à la conception d'outils, les testent en classe et analysent leurs effets dans des situations pédagogiques réelles. Ils documentent les usages avec leurs élèves et contribuent à faire évoluer les solutions développées. Des temps de travail avec les chercheurs permettent de structurer les retours d'expérience et d'identifier des usages pertinents. Le dispositif s'inscrit dans une démarche de recherche-action, articulant expérimentation en classe et production de connaissances.

↪ Voir dossier de synthèse – projets innovants

→ Conditions de réussite

Garantir un accès gratuit à des outils d'IA conformes aux attendus institutionnels.

Reconnaître l'IA comme un levier du développement professionnel, au service d'une posture réflexive des enseignants et d'un usage critique et raisonné des outils.

Synthèse

Les constats issus des ateliers conduisent à considérer le développement professionnel des enseignants comme un processus continu, devant être accompagné aux principales étapes de la carrière — prise de poste, changement de fonction ou de responsabilités, bilan d’inspection, évolution liée à l’ancienneté — afin de sécuriser les transitions et soutenir la progression professionnelle. Les recommandations associées à cette thématique visent à renforcer la cohérence des parcours de formation, à mieux articuler formation initiale et formation continue, et à garantir une plus grande équité d’accès aux dispositifs de professionnalisation, quels que soient les contextes d’exercice. Une attention particulière est portée aux premières années d’exercice, identifiées comme une phase déterminante pour sécuriser l’entrée dans le métier et favoriser l’engagement dans la durée.

Les échanges mettent également en avant la nécessité de mieux reconnaître la diversité des parcours professionnels et des compétences acquises, y compris hors de l’Éducation nationale. L’évolution des cadres de compétences du métier, leur structuration en niveaux d’expertise et leur articulation avec des outils de suivi des parcours apparaissent comme des leviers structurants pour accompagner les évolutions du métier. Ces évolutions visent en premier lieu à renforcer la qualité de la relation pédagogique et à mieux répondre aux enjeux d’apprentissage des élèves.

Par ailleurs, les participants insistent sur l’importance d’un accompagnement spécifique des transformations liées au numérique et à l’intelligence artificielle, combinant apports théoriques, analyse de pratiques et retours d’expérience, afin de soutenir une posture réflexive et un usage critique et raisonné des outils.

Thématique 2 | Travail collectif et dynamiques professionnelles partagées

Enjeux

Les travaux des ateliers mettent en évidence une évolution profonde du métier enseignant, marquée par une intensification et une multiplication des situations professionnelles complexes et par la nécessité croissante de réponses inscrites dans un cadre collectif.

Le travail enseignant ne se réduit pas à une activité individuelle exercée en classe : il s'inscrit déjà largement dans des dynamiques d'équipe, de coopérations interprofessionnelles et de partenariats élargis. Les enseignants sont, pour la plupart, engagés dans ces formes de travail collectif et expriment régulièrement le besoin de disposer de davantage de temps et de cadres adaptés pour les développer. Les échanges montrent toutefois que ce travail collectif demeure inégalement reconnu, structuré et soutenu. Il repose encore souvent sur l'engagement volontaire des enseignants, en dehors du temps de travail officiellement reconnu², ce qui fragilise sa pérennité et peut accentuer les écarts entre équipes et entre établissements.

Note de lecture : les recommandations relatives aux temps de service dédiés au travail collectif, au co-enseignement et aux modalités réglementaires de leur intégration sont traitées dans la thématique 5, qui aborde ces questions dans le cadre plus large des conditions d'exercice et de la charge de travail.

Axe 1 — Reconnaître le travail collectif comme composante à part entière du métier

Les compétences collaboratives sont désormais inscrites dans les référentiels de formation initiale. Toutefois, les échanges des ateliers montrent que ces dispositifs restent inégalement appropriés ou consolidés. Les recommandations qui suivent visent à renforcer l'enseignement explicite de la collaboration en formation initiale, à en assurer la continuité dans la formation continue et à en garantir la reconnaissance dans l'organisation du travail.

² Le temps de service des enseignants du second degré est défini par le décret n°2014-940 du 20 août 2014, qui fixe des obligations réglementaires de service en heures d'enseignement hebdomadaires devant élèves (15 heures pour les agrégés, 18 heures pour les certifiés et professeurs de lycée professionnel). Ce service comprend également un ensemble de missions liées à l'enseignement — préparation des cours, évaluation, travail en équipe, relations avec les familles — qui ne font pas l'objet d'un décompte horaire précis.

<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029390906/2019-07-23>

→ Recommandations opérationnelles

R10. Renforcer la formation au travail collectif, en formation initiale et en formation continue, en structurant en Inspé des modules dédiés à la collaboration entre pairs et en intégrant l'évaluation des compétences collaboratives dans les modalités de validation de la formation, au même titre que les compétences disciplinaires et pédagogiques ; et en développant dans le cadre de la formation continue des sessions inter-métiers et partenariales, associant enseignants et acteurs de l'éducation, du médico-social, du social et du monde associatif.

→ Conditions de réussite

Intégrer le travail collaboratif dans l'organisation du service, les modalités de pilotage et les missions des enseignants, afin d'en garantir la reconnaissance et le développement.

Axe 2 — Reconnaître et structurer des rôles et des fonctions au sein des collectifs

→ Recommandations opérationnelles

R11. Structurer des fonctions d'appui au sein des équipes, en formant des enseignants référents et personnes-ressources chargés d'animer et de suivre les dynamiques collaboratives, et en développant des dispositifs de mentorat reposant sur l'appui d'enseignants expérimentés formés à cette mission, dans une logique de soutien professionnel entre pairs, complémentaire des dispositifs institutionnels d'accompagnement des néo-titulaires.

Ils l'ont fait en France — Classes coopératives (académie de Paris)

Au collège Pierre-Mendès-France, à Paris, l'équipe enseignante met en œuvre des classes coopératives reposant sur une organisation pédagogique construite collectivement, illustrant la manière dont un collectif peut structurer des pratiques, des rôles et des espaces de régulation au service du travail d'équipe.

Le dispositif s'articule autour de quatre axes.

Un premier axe vise à améliorer le climat scolaire grâce au développement des compétences psychosociales (CPS) : les enseignants mettent en place des séances hebdomadaires d'une heure, conçues en équipe et mutualisées.

Un deuxième axe consiste à développer des pratiques coopératives et inclusives : les enseignants organisent le travail en groupe, favorisent l'entraide et accompagnent les

interactions, leur posture évoluant vers un rôle de facilitateur ; un espace de co-working soutient ces pratiques.

Un troisième axe porte sur la démocratie scolaire : les équipes mettent en place des conseils d'élèves favorisant la prise de parole, la co-construction de règles et la résolution collective de conflits.

Enfin, un quatrième axe vise à développer la lucidité scolaire des élèves : les enseignants repensent les conseils de classe, dont certains deviennent participatifs afin d'associer davantage les élèves à l'analyse de leur parcours.

↳ Voir dossier de synthèse – projets innovants

→ Conditions de réussite

Définir, reconnaître institutionnellement et valoriser les fonctions de coordination, notamment dans le cadre du parcours professionnel : accès à des formations spécifiques, prise en compte dans les entretiens professionnels et les parcours d'évolution de carrière.

Axe 3 — Prévenir les tensions et améliorer les relations de travail au sein des équipes

→ Recommandations opérationnelles

R12. Mettre en place, pour les personnels d'encadrement comme pour les enseignants, **des formations concrètes à la conduite de réunions, à la régulation des désaccords au sein des équipes et à la gestion des conflits.**

→ Conditions de réussite

Identifier dans chaque académie des personnes-ressources (médiateurs, conseillers RH, inspecteurs référents) pouvant être sollicitées par les équipes en cas de tensions ou de conflits persistants.

Favoriser, au sein des établissements, des règles simples et partagées de fonctionnement collectif : modalités de prise de décision, organisation des réunions, traitement des désaccords.

Axe 4 — Articuler travail collectif, formation et accompagnement professionnel

→ Conditions de réussite

Améliorer le recueil, la formalisation et l'exploitation des besoins de formation exprimés lors des rendez-vous de carrière (PPCR), en assurant leur transmission et leur prise en compte dans l'ingénierie des parcours de formation, afin de proposer des dispositifs adaptés aux différents moments de la carrière.

Synthèse

Les travaux des ateliers soulignent que l'inscription de l'action individuelle de l'enseignant dans un cadre de travail collectif constitue désormais une dimension centrale du métier enseignant. Bien qu'il soit mentionné dans les référentiels professionnels, le travail collectif reste inégalement structuré et soutenu dans les faits, dépendant encore largement des contextes locaux et de l'engagement des personnels.

Les recommandations visent à en organiser et valoriser concrètement l'exercice : clarification et reconnaissance des fonctions de coordination, valorisation de ces engagements dans les parcours professionnels et accès à des formations spécifiques. Elles prévoient également de renforcer les conditions relationnelles au sein des équipes pédagogiques par des formations à la gestion des conflits et un appui institutionnel identifiable en cas de difficultés. La mise en cohérence entre travail collectif, formation et accompagnement professionnel — opérée notamment à travers une meilleure exploitation des rendez-vous de carrière — apparaît enfin comme un levier essentiel pour soutenir le développement des compétences collaboratives et en faire une composante pleinement intégrée du service des enseignants.

Thématique 3 | L'école ou l'établissement : organisation, gouvernance et pilotage des initiatives locales

Enjeux

Les travaux des ateliers soulignent le rôle central de l'école ou de l'établissement comme espace d'organisation du travail, de régulation collective et de mise en cohérence des actions éducatives. L'établissement apparaît comme un niveau-clé pour rendre effectives les dynamiques de travail collectif, soutenir les initiatives locales et assurer la cohérence des priorités éducatives dans le cadre institutionnel.

Dans ce cadre, l'ensemble des acteurs de la communauté éducative exerce ses missions dans le respect de responsabilités et d'obligations réglementaires qui structurent l'organisation du travail au sein de l'établissement. Le chef d'établissement, avec l'équipe de direction, assure l'organisation et le pilotage des actions menées, en lien étroit avec les équipes pédagogiques et éducatives, dans une logique d'intelligence collective et de coordination des initiatives.

Les échanges mettent en évidence des difficultés liées aux contraintes organisationnelles, au manque de temps formalisé et à la complexité croissante des actions à coordonner. Les participants soulignent la nécessité de renforcer la coordination interne et le dialogue avec les familles, afin de donner plus de lisibilité, de cohérence et d'efficacité aux actions conduites au sein de l'établissement.

Axe 1 — Structurer des temps, des espaces de coordination et une gouvernance participative

→ Recommandations opérationnelles

R13. Structurer des temps collectifs réguliers au sein de l'établissement, en repensant le temps de la rentrée scolaire pour organiser des séquences dédiées à la connaissance des acteurs et ressources du territoire, et en banalisant plusieurs temps longs (3 heures minimum), répartis au cours de l'année, réunissant l'ensemble de la communauté éducative.

R14. Renforcer la gouvernance participative et la visibilité des actions, en formalisant des espaces de pilotage partagé construits collectivement autour d'indicateurs communs, en associant les enseignants à la définition des priorités du projet d'établissement, et en

organisant au moins une fois par an un temps de présentation et d'analyse des initiatives pédagogiques et éducatives menées, pouvant associer les partenaires du territoire.

R15. Développer des actions de découverte et de valorisation du métier d'enseignant, notamment auprès des élèves et des étudiants, en s'appuyant sur les établissements scolaires, les Inspé et les acteurs territoriaux.

💡 **Ils l'ont fait en France — « Inspirons l'École » (académie de Lille – Hauts-de-France)**

La mission Inspirons l'École, portée par l'Inspé de l'académie de Lille – Hauts-de-France, vise à encourager et valoriser l'engagement de sa communauté étudiante et professionnelle au service de l'éducation. Elle reconnaît la diversité des formes d'engagement — associatif, culturel, social, sportif, tutorat, volontariat, entrepreneuriat, etc. — et contribue à créer une communauté dynamique, à recenser et valoriser les initiatives, ainsi qu'à aider chacun à identifier et mobiliser ses compétences transversales pour renforcer sa contribution à la vie éducative tout au long de son parcours. La mission s'articule autour de trois axes complémentaires : faire connaître les filières et métiers de l'enseignement, favoriser l'ouverture sociale et lutter contre l'assignation sociale, et promouvoir une société durable, inclusive et solidaire.

Elle se concrétise notamment par la mise en place du dispositif des Cordées de la réussite qui touche les collégiens et les lycéens du territoire, et permet de créer des rencontres, ateliers, actions collectives et formats de partage d'expérience portés par les étudiants des 6 sites de formation Inspé. Par ailleurs, Inspirons l'École souhaite permettre aux étudiants et partenaires de contribuer à la vie de l'Inspé de Lille – Hauts-de-France et à l'égalité des chances dans l'éducation.

↗ www.inspe-lille-hdf.fr/inspironslecole

R16. Identifier les territoires rencontrant des difficultés persistantes de recrutement en établissant des diagnostics territoriaux partagés associant services académiques, corps d'inspection et équipes de direction, afin de mieux anticiper les besoins en personnels, d'objectiver les disparités territoriales et d'en rendre les résultats accessibles à l'ensemble des acteurs concernés.

→ Conditions de réussite

Prévoir que les temps collectifs incluent une présentation des moyens mobilisés — dotation globale horaire, ressources de fonctionnement et moyens humains disponibles — **ainsi qu'un bilan des actions engagées.**

Mieux articuler les politiques nationales de gestion des ressources humaines avec les réalités territoriales afin de faciliter les mobilités professionnelles, d'améliorer

l'adéquation entre les besoins des établissements et les affectations, et de renforcer la stabilité des équipes éducatives.

Axe 2 — Rendre visibles et suivre les initiatives locales

→ Recommandations opérationnelles

R17. Recenser, suivre et valoriser les initiatives locales, en identifiant un référent chargé d'élaborer une cartographie des partenaires et des projets en cours, et en évaluant les actions portées par des membres volontaires de la communauté éducative afin d'en assurer le suivi, la pérennisation et la diffusion.

→ Conditions de réussite

S'appuyer sur les instances et dispositifs de liaison inter-degrés pour partager les initiatives locales et en présenter un bilan annuel en conseil d'administration.

Axe 3 — Clarifier le pilotage et les responsabilités

→ Recommandations opérationnelles

R18. Organiser le pilotage et le suivi des actions menées au sein de l'établissement, sous la responsabilité du chef d'établissement, en lien avec les équipes pédagogiques et éducatives.

R19. Structurer la politique de recrutement territorial en s'appuyant sur les diagnostics établis pour développer, de manière encadrée et transparente, des dispositifs de recrutement ciblé sur certains postes ou projets d'établissement, et en clarifiant les responsabilités respectives des services académiques, des corps d'inspection et des équipes de direction dans les décisions d'affectation.

→ Conditions de réussite

Clarifier les rôles respectifs des chefs d'établissement, des corps d'inspection et des services de gestion des ressources humaines dans l'expression des besoins et les modalités d'affectation des enseignants.

Renforcer la communication interne au sein des EPLE et l'appui de l'institution (direction académique, EAFC, CARDIE, conseil d'administration) pour accompagner et reconnaître les initiatives portées par les équipes.

Axe 4 — Structurer le dialogue avec les familles

→ Recommandations opérationnelles

R20. Structurer le dialogue avec les familles en définissant des objectifs, des modalités et des outils clairs de communication s'appuyant sur des règles communes pour en garantir la cohérence et la sécurité, et en organisant des temps réguliers d'information et d'échange sur les priorités éducatives et les initiatives de l'établissement, inscrits dans le projet d'école ou d'établissement.

Ils l'ont fait en France — Croisement des savoirs et des pratiques® (ATD Quart Monde)

Dans plusieurs territoires en France, des parents et des professionnels de l'éducation participent à des formations croisées organisées sur plusieurs jours. Ces formations visent à créer un espace de dialogue permettant de dépasser les peurs réciproques, les malentendus et de faire évoluer les représentations.

Dans un premier temps, un travail en groupes de pairs est organisé, où chaque groupe construit librement sa représentation d'une situation ou d'un problème à partir de son expérience.

Dans un second temps, une confrontation des expériences permet de croiser les points de vue et d'élaborer collectivement des pistes d'action. Ces échanges permettent de mieux comprendre les réalités vécues par chacun et d'identifier les conditions pour améliorer les relations et construire des actions partenariales.

↖ Voir dossier de synthèse – projets innovants

→ Conditions de réussite

Renforcer et actualiser la formation des personnels aux enjeux relationnels et numériques des échanges avec les familles, en veillant à leur appropriation effective et à leur prolongement en formation continue.

Synthèse

Les ateliers conduisent à considérer l'établissement comme un niveau stratégique d'organisation et de pilotage des actions éducatives. Les recommandations visent à structurer les temps de concertation, à clarifier les rôles et responsabilités, à rendre visibles les initiatives et à en assurer le suivi dans la durée.

Le chef d'établissement, avec l'équipe de direction, exerce une responsabilité d'impulsion, de coordination et de pilotage dans un cadre institutionnel défini, en lien étroit avec les équipes pédagogiques et éducatives. La structuration d'espaces de gouvernance

participative — dans lesquels les enseignants contribuent à la définition des priorités collectives — renforce la cohérence collective et le sentiment d'appartenance à un projet commun. L'amélioration de la coordination interne ainsi que la structuration d'un dialogue régulier et harmonisé avec les familles contribuent à renforcer la cohérence des actions engagées et à permettre à l'établissement d'exercer une autonomie encadrée et responsable.

Thématique 4 | L'évaluation et la gouvernance des fonctions d'accompagnement

Enjeux

Les ateliers ont souligné que les modalités d'évaluations et d'organisation du soutien apporté aux enseignants sont déterminantes pour la pérennité des transformations du métier. Les modalités actuelles de pilotage et d'évaluation des carrières conditionnent la manière dont les enseignants perçoivent la reconnaissance de leur engagement professionnel et la possibilité de s'inscrire dans un développement continu de leurs compétences.

Les échanges soulignent des tensions persistantes entre les objectifs affichés de professionnalisation et des dispositifs encore largement perçus comme chronophages, prescriptifs ou centrés sur le contrôle. La faible lisibilité des finalités de l'évaluation, la confusion entre contrôle de conformité et soutien professionnel, ainsi que l'insuffisante distinction des rôles entre évaluateurs et accompagnateurs fragilisent la confiance des enseignants et peuvent freiner leur engagement dans la durée.

Les participants insistent enfin sur la nécessité de faire évoluer les cadres d'évaluation afin de mieux articuler contrôle, accompagnement et reconnaissance professionnelle. La clarification des fonctions, la séparation des rôles et l'inscription de l'évaluation dans une logique de développement professionnel apparaissent comme des conditions essentielles pour renforcer la cohérence du pilotage et soutenir les transformations du métier.

Axe 1 — Faire évoluer les cadres d'évaluation et d'accompagnement professionnels

→ Recommandations opérationnelles

R21. Clarifier les finalités et séparer les fonctions d'évaluation et d'accompagnement professionnel des enseignants, en les confiant à des acteurs identifiés et distincts, y compris lorsque ces fonctions sont exercées au sein d'un même corps, afin de lever les ambiguïtés persistantes entre évaluation et soutien au développement professionnel.

R22. Inscrire l'évaluation des enseignants dans une logique explicite de développement professionnel, en veillant à ce que les dispositifs contribuent à l'analyse des pratiques, à la progression des compétences et à la reconnaissance de l'engagement.

R23. Faire évoluer l'intitulé et le positionnement opérationnel de la fonction d'« inspecteur/inspectrice » afin de traduire le passage d'une représentation

principalement évaluative vers une posture d'accompagnement professionnel, et de rendre cette évolution effective dans les pratiques et les représentations.

R24. Faire évoluer les modalités de progression salariale afin qu'elles intègrent, au-delà de l'évaluation individuelle (PPCR), l'engagement dans le développement professionnel et les projets collectifs, sans que la progression repose uniquement sur un contrôle de conformité.

R25. Accompagner les évolutions et transitions professionnelles tout au long de la carrière, en développant des bilans de compétences réguliers permettant de valoriser les compétences acquises, en garantissant l'accès effectif à des dispositifs de formation longue ou de reconversion à certaines étapes de la carrière, et en améliorant l'information des enseignants sur les possibilités d'évolution professionnelle au sein et en dehors de l'Éducation nationale.

R26. Mieux articuler l'évaluation individuelle des enseignants avec l'évaluation collective des établissements, afin de reconnaître la contribution des enseignants aux dynamiques pédagogiques et éducatives portées par les équipes.

→ Conditions de réussite

Renforcer la communication et la concertation en amont des rendez-vous de carrière afin d'en expliciter les objectifs et les enjeux.

Adosser l'évaluation individuelle des enseignants à une évaluation collective et d'établissement, afin de prendre en compte l'ensemble des dimensions du métier, d'éviter que l'évaluation individuelle ne constitue le seul prisme d'appréciation professionnelle, et de renforcer la cohérence entre les niveaux d'évaluation.

Former systématiquement les inspecteurs et les chefs d'établissement à une posture d'accompagnement du développement professionnel (conduite d'entretien, régulation bienveillante, animation de collectifs).

Synthèse

Les constats issus des ateliers montrent que l'évaluation et l'organisation des fonctions d'accompagnement jouent un rôle déterminant dans la capacité du système à faire évoluer le métier enseignant dans la durée. Les recommandations associées à cette thématique visent à faire évoluer les cadres et les pratiques d'évaluation afin de distinguer explicitement les fonctions d'évaluation des enseignants de celles relevant de l'accompagnement professionnel, dans une logique de clarification des rôles et des finalités.

Les échanges mettent en évidence la nécessité de renforcer la lisibilité et la cohérence des dispositifs d'évaluation, afin de garantir un cadre d'évolution professionnel clair et

équitable, de favoriser la confiance des enseignants et de soutenir leur engagement dans la durée. L'évolution des postures professionnelles des personnels d'encadrement et l'inscription de l'évaluation dans une perspective de développement professionnel — incluant les possibilités de mobilité et d'évolution vers d'autres métiers — apparaissent à cet égard comme des conditions essentielles. Dans leur ensemble, les recommandations de cette thématique visent à refonder l'évaluation comme un outil de pilotage au service du développement professionnel et de la qualité des pratiques pédagogiques, en cohérence avec les évolutions contemporaines du métier enseignant.

Thématique 5 | Conditions d'exercice et charge de travail

Enjeux

Les travaux des ateliers consacrés à cette thématique convergent vers un constat que les données nationales et internationales confirment : le volume et la complexité du travail enseignant dépassent largement le face-à-face pédagogique, sans que cette réalité soit pleinement reconnue ni prise en compte dans l'organisation du service. Selon l'enquête de la Depp réalisée en 2022-2023, les enseignants déclarent travailler en moyenne 41,4 heures par semaine hors vacances scolaires, dont seulement la moitié consacrée à l'enseignement devant les élèves. L'enquête Talis 2024 confirme que la charge de travail constitue, avec le niveau de rémunération, le principal motif d'insatisfaction professionnelle.

Les échanges mettent en évidence trois dimensions complémentaires. La première est celle de la reconnaissance : une part importante du travail enseignant — accompagnement des élèves, relations avec les familles, missions complémentaires, implication dans des projets éducatifs — reste peu visible institutionnellement et rarement prise en compte dans les parcours professionnels. La deuxième est celle des conditions organisationnelles : l'intensification des situations complexes (diversité des élèves, inclusion scolaire, usages numériques) n'a pas été accompagnée d'une évolution équivalente des ressources humaines, des temps dédiés et des modalités de coopération. La troisième est celle de la répartition : les règles du temps de service, héritées d'une conception ancienne du métier, ne reflètent plus la réalité des tâches exercées ni les besoins d'équilibre entre les différentes étapes de la carrière.

Les participants insistent enfin sur l'importance de traiter ces questions non pas comme des ajustements à la marge, mais comme des leviers structurels de l'attractivité et de la soutenabilité du métier, conditionnant en grande partie l'efficacité de toutes les autres évolutions proposées dans ce document.

Axe 1 — Reconnaître l'ensemble des activités enseignantes

→ Recommandations opérationnelles

R27. Rendre visibles et reconnaître institutionnellement l'ensemble des activités enseignantes au-delà du face-à-face pédagogique, en permettant leur notification et leur documentation dans les outils de suivi de parcours professionnels, en les intégrant dans les entretiens professionnels, et en permettant d'assurer des missions complémentaires en décharge horaire, dans le cadre d'une concertation au sein de l'établissement, afin d'éviter

la surcharge liée au cumul de responsabilités supplémentaires avec un service d'enseignement à plein temps.

→ Conditions de réussite

Prendre en compte dans la rémunération et la progression de carrière le temps de préparation supplémentaire et les tâches associées à l'exercice de responsabilités complémentaires, afin que la reconnaissance institutionnelle de ces activités soit effective et non uniquement symbolique.

Axe 2 — Créer les conditions organisationnelles pour la diversité des activités enseignantes

→ Recommandations opérationnelles

R28. Encourager le co-enseignement et la co-intervention en les intégrant dans le service des enseignants volontaires — incluant la collaboration entre enseignants ordinaires et enseignants spécialisés — et en reconnaissant le temps de concertation associé, y compris hors temps de classe, afin de mieux répartir la charge liée à la gestion de la diversité des élèves et à l'inclusion scolaire.

R29. Introduire, dans les établissements qui en font la demande, des personnels formés à des sujets transversaux — école inclusive, compétences psychosociales, prévention — en appui aux équipes pédagogiques, et sans se substituer aux fonctions de coordination ou d'animation existantes, afin d'apporter une expertise spécifique sur les situations complexes et de réduire la charge portée isolément par les enseignants.

R30. Structurer des temps réguliers de réflexion collective et d'analyse de pratiques au sein des établissements, afin de soutenir les enseignants dans le traitement des situations professionnelles complexes et de favoriser une régulation collective de la charge de travail. Ces temps peuvent prendre la forme de communautés d'apprentissage professionnelles s'appuyant sur une démarche *bottom-up* : les enseignants définissent collectivement les questions professionnelles issues de leurs réalités de terrain, en collaboration avec la direction, qui alloue les moyens, le temps et une personne-relais dédiée.

💡 Ils l'ont fait en France — Labo Connexité (académie de Besançon)

Au collège René Cassin de Noidans-les-Vesoul, le projet du Labo Connexité repose sur le choix de travailler à partir de situations réelles vécues en classe, dans une organisation du temps pensée en amont et rendue possible grâce au soutien de la cheffe d'établissement. Des créneaux spécifiques ont été intégrés aux emplois du temps afin de permettre à des enseignants volontaires de disposer de deux temps complémentaires : des temps d'observation croisée en classe et des temps dédiés aux séances du labo.

Dans un premier temps, les enseignants s'auto-observent et se co-observent en classe, parfois à l'aide de captations vidéo, dans un cadre sécurisé et bienveillant.

Dans un second temps, ces observations servent de support aux séances du labo, organisées sur deux heures. Guidées par la question « qu'est-ce qui fonctionne en classe, et pourquoi ? », elles se tiennent une fois par mois ou tous les deux mois, avec la participation d'une enseignante-chercheuse. Elles permettent d'analyser collectivement les pratiques, d'en comprendre les effets et de les faire évoluer, sans visée évaluative.

↪ Voir dossier de synthèse – projets innovants

→ Conditions de réussite

Garantir des moyens de remplacement suffisants pour permettre l'effectivité des décharges, des temps de co-enseignement, des formations longues et des temps de concertation, sans impact sur la continuité pédagogique pour les élèves.

Axe 3 — Mieux répartir la charge de travail et rendre effectifs les droits des enseignants

→ Recommandations opérationnelles

R31. Intégrer dans les obligations réglementaires de service des temps collaboratifs réguliers et identifiés, distincts du face-à-face avec les élèves, afin de dégager un temps reconnu pour la concertation, la formation continue et la collaboration professionnelle.

R32. Rendre effectif le droit à la déconnexion numérique des enseignants, en définissant au niveau des établissements des règles partagées concernant les communications avec les élèves, les familles et les partenaires hors temps scolaire.

R33. Mieux prendre en compte les différentes étapes de la carrière dans l'organisation du service, en particulier lors de l'entrée dans le métier et en fin de carrière, afin de favoriser le tutorat, la transmission des compétences et les transitions professionnelles.

→ Conditions de réussite

Réaliser un état des lieux partagé, au niveau des établissements, de la répartition réelle du travail enseignant — incluant les activités hors enseignement — afin d'objectiver les besoins, d'identifier les sources de surcharge et d'orienter les décisions d'organisation sur la base de données fiables.

Synthèse

Les travaux des ateliers consacrés aux conditions d'exercice et à la charge de travail mettent en évidence un décalage persistant entre la réalité du travail enseignant et les cadres qui l'organisent et le reconnaissent. Ce décalage se manifeste à trois niveaux complémentaires.

D'abord, une part importante du travail enseignant reste invisible institutionnellement. Les missions complémentaires, l'accompagnement des élèves au-delà de la classe, l'implication dans des projets collectifs ou la gestion des situations d'inclusion sont rarement comptabilisées, documentées ou prises en compte dans les parcours professionnels. Les recommandations de l'axe 1 visent à combler cette lacune en développant des outils de reconnaissance et de valorisation adaptés.

Ensuite, les conditions organisationnelles ne sont pas ajustées à la complexité croissante des situations d'enseignement. La diversité des élèves, les défis de l'inclusion scolaire et l'intensification des communications numériques avec les familles génèrent une charge que les enseignants assument souvent seuls, faute de ressources humaines complémentaires ou de temps structuré pour la coopération. Les recommandations de l'axe 2, appuyées sur des expériences internationales documentées et des expérimentations nationales concluantes, proposent des réponses organisationnelles concrètes à ces défis.

Enfin, les règles du temps de service ne reflètent plus la réalité du travail ni les besoins d'équilibre entre les étapes de la carrière. L'intégration de temps collaboratifs identifiés dans les obligations réglementaires de service, le droit à la déconnexion numérique et la prise en compte des différentes étapes de la carrière dans l'organisation du service constituent des évolutions structurelles que les ateliers ont identifiées comme des leviers essentiels de la soutenabilité du métier, conditionnant en grande partie l'efficacité de toutes les autres transformations proposées dans ce document.

Bilan transversal des cinq thématiques

Les travaux conduits dans le cadre des cinq thématiques convergent vers un constat : les évolutions du métier enseignant ne peuvent être pensées ni mises en œuvre à un seul niveau d'action. Elles reposent sur une articulation étroite entre développement professionnel individuel, dynamiques collectives, organisation des établissements, orientations nationales et conditions concrètes d'exercice du métier. Cette articulation constitue une condition essentielle pour inscrire les transformations attendues dans la durée et dans un cadre institutionnel partagé.

La **première thématique** met en évidence le rôle central du développement professionnel comme processus continu, reconnu tout au long de la carrière. Elle souligne la nécessité de renforcer la cohérence des parcours de formation, de développer des dispositifs d'analyse de pratiques et d'auto-évaluation, et d'accompagner les transformations liées au numérique et à l'intelligence artificielle dans une logique de professionnalisation.

La **deuxième thématique** montre que ces évolutions supposent une reconnaissance pleine et entière des différentes formes du travail collectif comme composante du métier. Le développement de compétences collaboratives, la reconnaissance de rôles spécifiques et l'articulation entre travail collectif, formation et accompagnement apparaissent comme des leviers déterminants.

La **troisième thématique** met en évidence le rôle de l'école ou de l'établissement dans l'organisation du travail des équipes, la coordination des initiatives et le pilotage des actions éducatives. Elle souligne la nécessité de structurer les initiatives portées par les équipes, d'en améliorer la visibilité et le suivi, et de faire connaître et comprendre les responsabilités de pilotage exercées par le chef d'établissement avec l'équipe de direction. L'établissement apparaît ainsi comme un niveau-clé de coordination entre autonomie locale, engagement des équipes et cohérence avec les orientations nationales.

La **quatrième thématique**, consacrée à l'évaluation et à la gouvernance des fonctions d'accompagnement, met en lumière la nécessité de clarifier les cadres, les pratiques et les finalités de l'évaluation. Il s'agit de distinguer les fonctions d'évaluation des enseignants de celles relevant de l'accompagnement professionnel, afin de renforcer la confiance des enseignants et de soutenir le développement professionnel dans la durée, y compris dans les perspectives de mobilité et d'évolution vers d'autres métiers.

La **cinquième thématique** complète ce tableau en abordant les conditions concrètes d'exercice et la charge de travail comme objets de pilotage à part entière. Elle rappelle que la reconnaissance des activités hors enseignement, l'adaptation des obligations de service et le droit à la déconnexion numérique constituent des conditions préalables à l'efficacité des autres leviers identifiés dans les thématiques précédentes. Sans une attention explicite portée à la soutenabilité du métier dans sa réalité quotidienne, les évolutions proposées en

matière de formation, de collaboration, de gouvernance ou d'évaluation risquent de s'ajouter à une charge déjà excessive plutôt que de la transformer.

En complément, la réflexion transversale souligne le rôle déterminant des personnels d'encadrement nationaux et territoriaux dans la mise en œuvre effective des orientations proposées. L'équité d'accès aux ressources, la cohérence des parcours professionnels, la stabilité des cadres de référence et la soutenabilité des transformations relèvent de choix de pilotage explicites.

Pris ensemble, ces éléments dessinent une vision cohérente du métier enseignant en évolution :

- Un métier accompagné tout au long de la carrière ;
- Un métier pensé collectivement ;
- Un métier soutenu par une organisation d'établissement claire et coordonnée ;
- Un métier sécurisé par des cadres d'évaluation clarifiés ;
- Un métier exercé dans des conditions reconnues et soutenables.

L'enjeu n'est pas d'ajouter des dispositifs, mais de mieux articuler les niveaux d'action et de responsabilité afin de créer des conditions durables d'engagement, de reconnaissance et de transformation des pratiques.

Conclusion générale — Une dynamique collective éclairée par la recherche et le terrain

Les ateliers se sont appuyés sur des travaux de recherche récents, ainsi que sur la présentation de constats issus de comparaisons internationales. Ces apports ont permis d'objectiver les enjeux, d'identifier des leviers éprouvés et de situer les problématiques nationales dans une perspective plus large. Ils ont constitué un cadre d'analyse pour structurer les échanges.

La démarche participative a, parallèlement, fait émerger une expertise de terrain à partir de laquelle les enseignants, formateurs et cadres ont exprimé des analyses sur les conditions d'exercice du métier et sur les évolutions nécessaires. Ces contributions ne relèvent pas du seul témoignage : elles constituent un éclairage nécessaire et structurant pour orienter les décisions.

La mise en œuvre des recommandations suppose un engagement clair du niveau national et local en matière de pilotage, d'allocation des moyens et d'organisation des politiques publiques. L'équilibre entre un cadre national commun et des modalités d'appropriation adaptées aux contextes locaux apparaît comme une condition de la cohérence et de la lisibilité des parcours professionnels.

Au terme de ces travaux, un constat s'impose : la transformation du métier ne peut être décrétée. Elle s'inscrit dans le temps long. Elle suppose un cadre institutionnel, éclairé par la recherche, mais également une attention réelle aux analyses produites par le terrain. La capacité à articuler ces deux sources de légitimité constitue en elle-même une condition de réussite des évolutions engagées ; elle suppose également de pouvoir associer davantage les enseignants aux orientations et aux décisions qui les concernent.



le **cnam**
cnesco

**CENTRE NATIONAL D'ÉTUDE DES SYSTÈMES SCOLAIRES
CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS**

41 rue Gay-Lussac - 75005 PARIS

01 44 10 78 19 / 06 98 51 82 75 - cnesco@lecnam.net

www.cnesco.fr

Cette conférence de comparaisons internationales a été organisée par le Cnesco dans le cadre d'une convention de partenariat entre le ministère chargé de l'éducation nationale et le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam).

RETROUVEZ LES DERNIÈRES ACTUALITÉS DU CNESCO :



cnesco.fr



[Cnesco-Cnam](#)



[Cnesco-Cnam](#)



[Cnesco](#)



[@cnesco.bsky.social](#)