



ACADÉMIE
DE POITIERS

Liberté
Égalité
Fraternité

Grenelle de l'éducation

Académie de Poitiers

Feuille de route pour les ressources humaines



ÉDITO

De la qualité de la politique des ressources humaines d'une organisation dépendent la motivation et l'engagement de ses personnels, leur satisfaction, la qualité de vie au travail et donc *in fine* la performance de l'organisation.

Faire évoluer la qualité de la politique RH dans l'académie, c'est tout d'abord renforcer la culture d'accompagnement des personnels et des services et diversifier les modalités et l'offre d'accompagnement.

C'est aussi mieux repérer et prendre en compte ce qui est constitutif de la singularité de chacun en termes de compétences mais aussi en termes d'ambitions et de projet personnel.

Pour cela, le renforcement de la politique RH de proximité, initiée dans notre académie en 2019, est nécessaire. Ceci suppose l'implication et une meilleure coordination de tous les acteurs. Il s'agit aussi d'adapter et de faire évoluer les modes d'information et de communication des services RH à destination de tous les personnels afin de rendre ces derniers pleinement acteurs de leur parcours RH.

L'ensemble participe du bien-être des personnels. Ainsi, le développement d'une pratique de gestion RH plus individualisée, empreinte de valeurs humaines renforcées autour de l'écoute, de la capacité à construire des réponses compréhensibles par chacun, est gage d'un sentiment de reconnaissance par les agents. Remettre chacune et chacun au cœur des préoccupations RH de l'académie est par ailleurs indispensable pour renforcer l'attractivité, la fidélisation et le sentiment d'appartenance.

Parce que la réussite des élèves ne peut passer que par la réussite des personnels, l'académie s'engage à développer sa capacité à :

- renforcer sa politique d'accompagnement ;
- favoriser la personnalisation des parcours ;
- s'appuyer sur une gestion RH de et en proximité ;
- améliorer le bien- être des personnels.

4 GRANDES ORIENTATIONS

12 ambitions



Des premières actions

ORIENTATION 1

RENFORCER LA POLITIQUE D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ACADÉMIE

1. L'accompagnement à l'entrée dans le métier
2. L'accompagnement au parcours professionnel

ORIENTATION 2

FAVORISER UNE PERSONNALISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

1. Une meilleure prise en compte de l'évaluation des personnels au profit du développement de la gestion des compétences
2. La situation spécifique de la dernière partie de carrière
3. La valorisation des compétences des personnels
4. Pour l'égalité homme-femme

ORIENTATION 3

TIRER PLEINEMENT PARTI DE LA RH DE PROXIMITÉ

1. La lisibilité sur le rôle des conseillers RH de proximité (CRHP)
2. La synergie et la complémentarité entre les différents acteurs RH
3. La « valorisation du quotidien »

ORIENTATION 4

AMÉLIORER LE BIEN-ÊTRE DES PERSONNELS

1. Le déploiement d'actions pour la qualité de vie au travail
2. Une gestion RH plus qualitative
3. Favoriser les collectifs de travail

AMBITION 1

L'accompagnement à l'entrée dans le métier

L'entrée dans le métier doit faire l'objet d'une attention particulière afin de favoriser l'appréhension par l'agent de son univers professionnel. De même un suivi individualisé des stagiaires et néo-titulaires afin d'identifier les signaux d'alerte et d'apporter des actions correctrices immédiates doit permettre de mieux parvenir à l'adéquation compétences-métier.

 Action - Rentrée 2021

Personnaliser l'accueil des enseignants stagiaires : rencontre avec son gestionnaire référent.

 Action - Rentrée 2022

Développer les modalités d'accompagnement proposées aux nouveaux arrivants sur de nouvelles missions : mise en place d'un référentiel de compétences des tuteurs enseignants.

La situation des enseignants contractuels doit aussi faire l'objet d'une attention particulière dans un contexte où existent des déficits récurrents de titulaires dans certaines disciplines qui conduisent à s'appuyer sur ces contractuels pour dispenser les enseignements concernés.

 Action - Rentrée 2021

Décliner une charte d'accueil des personnels contractuels dans l'académie.

Dans le cadre de la mise en place des contrats en alternance pour les étudiants en Master MEEF à la rentrée 2021, une réflexion doit être menée, en articulation avec le dispositif de préprofessionnalisation, pour permettre à des étudiants boursiers de devenir professeur avec un premier socle d'expérience.

 Action - Rentrée 2021

Favoriser un parcours d'accès au métier d'enseignant en prenant en compte les périodes de pré-professionnalisation.



AMBITION 2

L'accompagnement au parcours professionnel

Le parcours professionnel doit pouvoir être construit avec et par l'agent et pour cela celui-ci doit pouvoir se voir offrir des opportunités ; de même, cette notion de parcours constitue un levier pour l'employeur pour favoriser une meilleure adéquation poste-personne.

ACCOMPAGNEMENT À LA MOBILITÉ ET À L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

La procédure de mobilité exclusivement organisée autour d'un algorithme barémé montre les limites de l'exercice ; s'il peut donner satisfaction d'un point de vue géographique il ne permet pas de travailler l'adéquation poste et personne et donc à terme peut mettre en difficulté un personnel en raison de son manque de ressources sur le poste ou pour toute autre raison professionnelle. Le développement de postes à profil doit permettre de favoriser cette adéquation profil-poste.

Par ailleurs, les souhaits d'évolution professionnelle doivent pouvoir être accompagnés tant en termes d'évolution de parcours que de changement de métier voire de changement d'environnement professionnel, ce que permet la fonction publique. Ainsi la capacité donnée à chaque personnel d'être acteur de son parcours est un fort enjeu. Cet accompagnement à l'évolution professionnelle doit notamment pouvoir être accessible aux personnels contractuels en favorisant l'accès au concours.

Action - 2021-2022

Éclairer des projets de parcours professionnels par des actions de communication : participation aux forums régionaux sur l'emploi et l'évolution professionnelle.

Action - 2021-2022

Mise en place d'une journée RH sur le parcours professionnel.

ACCOMPAGNEMENT AU MAINTIEN DE L'EMPLOI

Les situations d'éloignement de leur situation d'emploi de certains personnels pour raisons médicales prolongées ou suite à des difficultés professionnelles doivent être accompagnées de manière à organiser le retour dans l'emploi, dans les fonctions exercées, avec un regain de confiance et une mise à jour des connaissances si besoin.

Action - Rentrée 2021

Redimensionnement des dispositifs d'accompagnement des personnels.

ACCOMPAGNEMENT DES POTENTIELS

L'accompagnement des potentiels est indispensable au maintien de la motivation des personnels souhaitant évoluer au cours de leur parcours. C'est également un signe de reconnaissance de l'institution envers ses personnels. C'est aussi une réelle opportunité pour constituer des viviers nécessaires à une politique RH stratégique.

Action - Rentrée 2020

Déploiement du dispositif Mission Académique pour l'Encadrement.

AMBITION 1

Une meilleure prise en compte de l'évaluation des personnels au profit du développement de la gestion des compétences

L'évaluation doit permettre de repérer, de poser les éléments de l'évolution professionnelle et de préparer les futures affectations soit en demandant une formation complémentaire, soit en exposant les raisons d'une impossibilité ou d'une préparation supplémentaire. Cette partie apparaît comme insuffisamment développée quels que soient les corps concernés.



Action - PAF 2021-2022

Exploitation des PPCR pour proposer une offre de formation adaptée.

La prise en compte des éléments portés dans l'évaluation permettrait d'assurer le maintien de l'employabilité dans un contexte d'évolution agile des organisations et des environnements de travail. A titre d'exemple, l'introduction du numérique dans les environnements de travail a eu un fort impact sur l'évolution des compétences liées et les métiers.

En termes managériaux, ce moment doit permettre de reconnaître et de valoriser le travail accompli.

C'est un temps managérial indispensable au repérage des besoins en formation au service de l'adaptation à l'emploi mais aussi pour préparer une évolution, une montée en compétences, dans l'optique du déroulement d'une carrière (cf. axe 3 du schéma directeur de la FC).



Action - PAF 2021-2022

Former les managers et les personnels aux enjeux de l'évaluation.



AMBITION 2

La situation spécifique de la dernière partie de carrière

Le protocole PPCR (parcours professionnels, carrières, rémunérations) basé sur un triptyque : « conseiller, accompagner et former les enseignants afin de pouvoir mieux reconnaître et valoriser leur parcours et leur engagement » a été conçu comme un dispositif d'appui à la promotion des personnels enseignants.

Au-delà du 9ème échelon, l'entretien professionnel n'existe plus.

Or, il est important de pouvoir créer les conditions d'échanges qui permettent de poursuivre cette lisibilité d'appui au parcours afin de maintenir la motivation.

Par ailleurs, la capacité de l'institution à s'appuyer sur des collègues expérimentés pour différents dispositifs (tutorat, mentorat...) constituerait un signe de reconnaissance évident et participerait à la volonté de renforcer les dispositifs d'accueil et d'accompagnement aux prises de postes (ou changements de fonctions).



Action - 1^{er} trimestre 2021

Mise en place d'une enquête sur les attentes professionnelles des personnels de plus de 50 ans et exploitation de celle-ci afin de proposer des actions professionnelles valorisantes.



AMBITION 3

La valorisation des compétences des personnels

Mieux connaître les compétences des personnels constitue pour eux, comme pour l'institution, un enjeu en termes de meilleure adéquation possible entre les ambitions personnelles et les besoins de l'institution.

Pour cela, il convient de développer des actions et dispositifs de valorisation des compétences.



Action - Rentrée 2021

Systematiser la formalisation des missions complémentaires exercées (tuteur, formateur académique, référent, etc.).



Action - PAF 2021-2022

Développer la part des formations dédiées aux pratiques pédagogiques et professionnelles.



AMBITION 4

Pour l'égalité homme-femme

Mieux valoriser, c'est aussi permettre aux hommes et aux femmes de réussir à parité. Pour cela, la communication et la formation aux enjeux de l'égalité professionnelle doivent être développées.

La mise en place d'indicateurs de suivi doit permettre d'éclairer la politique volontariste de l'académie dans les différentes opérations de gestion (promotion, recrutement, accès à la formation, etc.).

Action - Rentrée 2021-2022
Mise en place d'un tableau de bord de la parité.

Action - Rentrée 2020-2021
Élaboration d'un parcours dédié de formation Magistère.

Création d'un Escape Game « Égalité-diversité ».



AMBITION 1

La lisibilité sur le rôle des conseillers RH de proximité (CRHP)

La GRH de proximité s'est incarnée dans un premier temps par le déploiement de Conseillers RH de proximité.

L'originalité de la mise en œuvre du dispositif dans l'académie tient au choix d'implanter les conseillers RH de proximité au sein des réseaux ECLORE avec l'ambition de faciliter la proximité RH en lien avec les projets et les acteurs concernés.

Dans ce cadre, il convient de rendre lisible les missions confiées à ces personnels :

- le rôle de « relais d'information », d'écoute et de premier niveau de conseil ;
- le rôle de détecteur de talents (parmi d'autres détecteurs) notamment dans le cadre de la mise en place de la MAE (Mission académique pour l'encadrement). Ainsi positionné, le CRHP est à même d'identifier les besoins en compétences du territoire, les ressources RH disponibles, les souhaits d'évolution des agents ;
- le rôle d'appui à l'identification des besoins de formation ;
- le rôle d'éclairage de premier niveau.

L'implantation de ces nouveaux acteurs, pour être porteuse d'une vraie plus-value, amène à réinterroger le rôle des différents acteurs en identifiant ces derniers du plus proche de l'agent au service de gestion.



Action - 1^{er} trimestre 2021

Diffuser une affiche informative sur l'accompagnement des conseillers RH de proximité au sein des lieux de travail des personnels.



AMBITION 2

La synergie et la complémentarité entre les différents acteurs RH

Dans ce contexte évolutif, une réflexion est à conduire sur le rôle attribué aux autres acteurs RH et notamment les personnels d'encadrement, avec l'enjeu de la synergie et de la complémentarité entre les différents acteurs RH de proximité au bénéfice d'une meilleure prise en charge de chacun des personnels tout au long de sa carrière, et ce quel que soit son lieu d'exercice et son métier.

La proximité RH s'entend par une capacité à appréhender une situation d'agent, dans les différents temps et espaces dans lesquels il est amené à conduire son activité professionnelle.


Aussi c'est une multitude d'acteurs RH (DASEN - Chefs d'établissement - Inspecteurs - Assistantes sociales - Psychologues du travail - Personnels de santé - DRH) qu'il convient de mettre en synergie et en lien.

 **Action - 1^{er} trimestre 2021**

Communiquer sur le rôle RH des différents acteurs de proximité.

 **Action - Rentrée 2021**

Outiller les managers de proximité : banque de ressources RH, mise en place d'animations (webinaires, capsules vidéo, etc.).

 **Action - 4^{ème} trimestre 2020**

Mettre en place des réunions départementales facilitant les regards croisés et la prise en charge de situations individuelles ou collectives des différents acteurs RH.



AMBITION 3

La « valorisation du quotidien »

La valorisation des personnels est également un élément du quotidien professionnel, notamment dans le contexte de la relation hiérarchique de proximité. Cette relation hiérarchique doit pouvoir s'inscrire dans une dimension de confiance respectueuse et de co-responsabilité. Les personnels d'encadrement (de direction et d'inspection) doivent utiliser tous les leviers managériaux à leur disposition pour cela.



Action - PAF 2021-2022

Développer l'offre de formation sur les leviers managériaux.



AMBITION 1

Le déploiement d'actions pour la qualité de vie au travail

Le dialogue social est très centré sur les situations individuelles. Or la qualité de vie au travail des agents ne se limite pas à leur situation professionnelle individuelle mais est en lien direct avec les organisations du travail.

Cette analyse des conditions dans lesquelles les personnels exercent leur activité trouve toute son utilité pour un accompagnement sur les lieux de travail, analyser leurs pratiques, les ressources disponibles, celles à développer et la mise en place d'une politique RH alimentée par ces réflexions.


Une plus grande lisibilité de la politique d'action sociale est également un facteur d'amélioration du bien-être au travail.

L'action sociale doit pouvoir être mise en perspective avec la politique RH, et ne pas rester enfermée dans des dispositifs répétitifs de type aides et secours.

 **Action - Rentrée 2021**

Proposer des actions QVT sur des objets de travail identifiés.

Étendre et consolider les conditions d'accès au télétravail.

 **Action - 2^{ème} trimestre 2021**

Déploiement d'un flyer et d'un guide d'action sociale.



AMBITION 2

Une gestion RH plus qualitative

L'individualisation de la prise en considération de chaque situation est un signe de reconnaissance et participe à la motivation. Pour cela il est nécessaire de faire évoluer les fonctions des gestionnaires RH pour intégrer notamment les dimensions liées à l'écoute et au conseil.

Une réflexion sur l'adaptation des organisations et des compétences des acteurs RH et une plus grande professionnalisation des différents acteurs en charge de l'accompagnement est nécessaire pour répondre à l'ambition RH de l'académie.

Action - Rentrée 2020

Systematiser les entretiens préalables à des situations de non titularisation, démission, etc.

Action - Rentrée 2021

Professionaliser les acteurs de l'accompagnement à l'écoute et au conseil : formation à l'écoute active.

Aussi, le développement d'une communication ciblée et vulgarisée aux personnels sur les objets RH conduit à plus de transparence.

Action - Rentrée 2021

Favoriser l'accès à l'information en proximité : refonte de la rubrique RH de l'intranet.

Action - 2^{ème} trimestre 2021

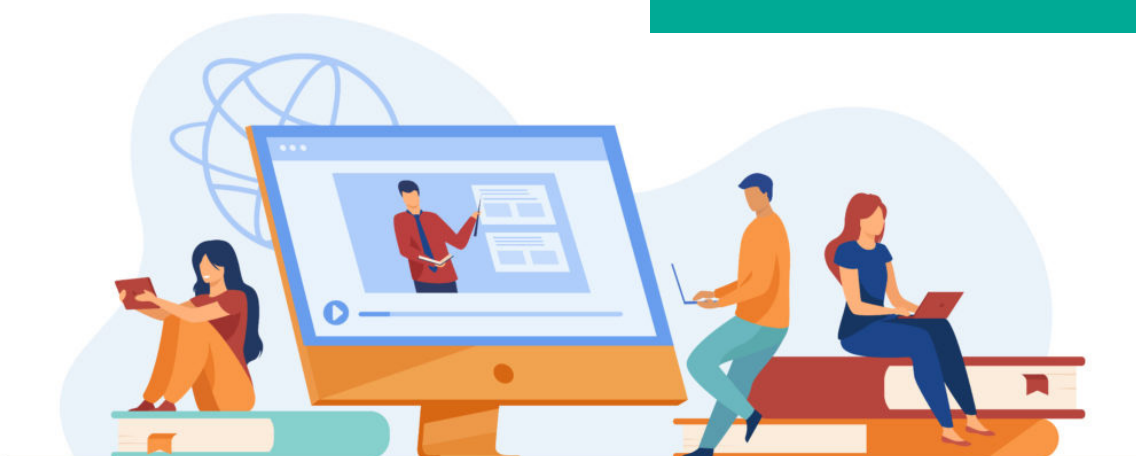
Diffuser à tous les personnels une newsletter RH.

De même, faciliter l'accès rapide au bon interlocuteur et participer à l'amélioration de la qualité de prise en charge.

La formalisation des processus et des logigrammes liés est nécessaire pour consolider l'interaction et les compétences du collectif RH.

Action - Rentrée 2021

Élaboration d'un guide « Titulaire en zone de remplacement (TZR) » et mise à jour du guide « contractuel ».



AMBITION 3


Favoriser les collectifs de travail

Dans les services administratifs comme dans les écoles et les établissements, un objectif central doit être de développer les collectifs de travail.

L'isolement, l'absence de travail d'équipe ou collectif, sont des facteurs de difficulté professionnelle ; ils génèrent de plus un sentiment d'absence de reconnaissance notamment par ses pairs.

 Action - 1^{er} trimestre 2021

Ouverture du lab au bénéfice des collectifs de travail.

 Action - 4^{ème} trimestre 2020

Proposer des échanges thématiques aux chefs d'établissement et aux directeurs d'écoles : les cafés chefs.

D'un point de vue managérial, la dimension participative est source de motivation et de reconnaissance pour les personnels.

 Action - 1^{er} trimestre 2021

Favoriser l'animation de communautés de métiers : les parenthèses académiques des équipes du service social.

Par ailleurs, et à l'instar des communautés d'apprentissage professionnel (CAP) au Québec, des logiques horizontales d'équipes et de réseaux d'école et d'établissement, centrés sur le développement des compétences professionnelles individuelles et collectives, doivent pouvoir coexister avec une certaine verticalité hiérarchique.



