



ACADÉMIE
DE BORDEAUX

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Grenelle de l'éducation

Académie de Bordeaux

Feuille de route pour les ressources humaines



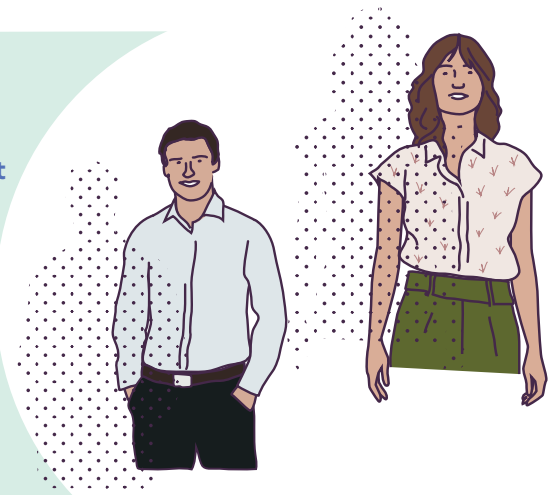
Feuille de route RH

Lancé le 22 octobre dernier, le Grenelle de l'Éducation répond à trois mots clés qui sont les trois axes d'évolution souhaités par le Ministère pour notre institution et l'amélioration du service public de l'éducation : reconnaissance, coopération et ouverture. L'objectif est en particulier de transformer en profondeur la Gestion des Ressources Humaines, de développer la GRH de proximité, et de mettre ainsi en place une meilleure information de l'ensemble de nos personnels, une meilleure écoute, une plus grande capacité à apporter des réponses et un accompagnement plus individualisé, dans un contexte de mise en œuvre de la loi transformation de la fonction publique qui implique une adaptation de nos organisations et une évolution de nos métiers RH.

Dans ce cadre, l'académie a élaboré une feuille de route RH pour définir des mesures concrètes et immédiatement opérationnelles et qui soient perceptibles pour les personnels dès le début 2021.

La feuille de route de l'académie de Bordeaux se décline en 3 thématiques prioritaires :

- Une académie résolument engagée dans l'accompagnement et le soutien de l'ensemble des agents de l'académie ;
- Une académie qui valorise les parcours professionnels individuels et encourage la dynamique des collectifs de travail ;
- Une démarche de GRH de proximité visant à apporter à chaque agent l'écoute, le conseil et la réponse adaptés à ses besoins et ses demandes.



L'objectif de l'amélioration de la Qualité de vie au travail constitue un des axes transversaux du futur projet académique 2021-2025 qui sera finalisé à l'été 2021. Il sera donc traité et développé dans ce cadre. Les conclusions de ce travail seront ultérieurement intégrées dans le cadre de cette feuille de route.

La feuille de route a été élaborée, sous l'autorité de Mme la Rectrice, en s'appuyant sur les expertises pédagogiques des corps d'inspection et des personnels de direction, ainsi que sur l'expertise administrative des services RH des DSDEN et du Rectorat. Une première version a été présentée en Comité de Direction le 25 janvier 2021 et les principales orientations ont été présentées lors de réunions de préparation de rentrée, organisées en visioconférence, avec l'ensemble des personnels de direction. Cette feuille de route sera également présentée devant le Comité Technique Académique du 12 mars 2021.

Le DRH sera chargé du suivi de la mise en œuvre des engagements inscrits dans cette feuille de route. Il élaborera dans cet objectif les jalons calendaires et les indicateurs de suivi et d'efficacité des différentes actions prévues.

Le CODIR et le CTA seront régulièrement informés du suivi de la mise en œuvre de cette feuille de route. Un comité de suivi réunissant des représentants du CODIR, du groupe Blanchet et du CTA sera mis en place dans le cadre du suivi de sa mise en œuvre.

Une académie résolument engagée dans l'accompagnement et le soutien de l'ensemble des agents de l'académie

a Améliorer l'accueil et la prise de poste des personnels nouvellement nommés

L'académie entend prolonger les actions existantes par un suivi structuré des différentes étapes constitutives de l'intégration des collègues nouvellement nommés en renforçant la mise en dynamique collective de la structure d'accueil, au-delà du seul supérieur hiérarchique.

Ce suivi s'opèrera sur plusieurs temporalités pour assurer dans la durée un accompagnement et une écoute.

Il permettra d'envisager une approche globale et partagée de l'intégration : éléments liés au cœur de métier, adaptation à l'emploi, découverte de la structure, lien avec son gestionnaire RH, présentation des services d'accompagnement, conditions de vie personnelles (transport, logement, liens avec les partenaires, ...).

Dans ce même objectif, l'académie entend généraliser un dispositif de mentorat pour les personnels, néo-titulaires et primo-entrant.

En miroir, une attention particulière sera portée à la situation des collègues au moment du départ en retraite. Il apparaît en effet indispensable que l'institution prenne le temps de formaliser la reconnaissance des services rendus par ses personnels. Au-delà de la dimension symbolique collective, l'académie de Bordeaux travaillera en partenariat avec les services de la Préfecture et avec la MGEN pour préparer les collègues concernés au passage à la retraite (dispositif Saphir de la Préfecture, formations proposées par la MGEN).

b Renforcer la protection fonctionnelle des personnels de l'académie

L'académie de Bordeaux a engagé en mars 2021 un travail dans le cadre du CHSCTA sur des nouveaux dispositifs visant à opérationnaliser les enjeux de protection de ses personnels.

En complément des dispositifs existant, et notamment des différents guides d'accompagnement mis à disposition par le Ministère, l'académie envisage de systématiser l'intégration dans les règlements intérieurs des EPLE d'un article rappelant le lien de confiance qui doit unir les élèves et leur famille au service public de l'éducation et qui rappelle que ce lien implique le respect des élèves et de leur famille à l'égard des enseignants et de l'ensemble des personnels de l'établissement scolaire. Cet article rappellera également que tout manquement constaté de la part d'un représentant légal, à cette obligation de respect, fera l'objet d'un rappel au respect de la loi par le chef d'établissement, et en cas de difficultés persistantes, à des mesures pouvant aller de l'interdiction d'accès à l'enceinte de l'établissement jusqu'au signalement ou au dépôt de plainte auprès du procureur de la république. Des modèles types de courriers seront mis à la disposition des chefs d'établissement afin de permettre la réactivité attendue en cas de dérapages importants.

C Développer les dispositifs de soutien et d'accompagnement

La feuille de route académique prévoit une double réforme des modalités d'accompagnement et de prévention de la difficulté professionnelle :

- Les propositions d'accompagnement seront désormais adressées dès l'issue du RDVC sans attendre la phase d'avis Rectrice afin de passer d'une logique négative et imposée de l'accompagnement à une logique plus positive de parcours et de remédiation.
- L'académie entend développer progressivement, outre le recours à l'INSPE pour le traitement de la difficulté, une logique d'accompagnement par des pairs. Cela pose l'enjeu de la détection et de la professionnalisation des tuteurs chargés de l'accompagnement des collègues en difficulté sur une échelle territoriale de proximité.

Une des particularités de l'académie de Bordeaux est de disposer, sous l'autorité du DRH, d'un service dédié à l'accompagnement RH. Ce service dispose à cet effet de moyens dédiés et maîtrise toute la chaîne qui va du conseil à la mise en œuvre opérationnelle des projets d'accompagnement. L'accompagnement intervient aussi bien auprès des personnels porteurs d'un projet de mobilité professionnelle qu'auprès des personnels à besoin particulier (handicap, difficultés professionnelles ou médico-sociales) dans l'objectif du maintien dans l'emploi. Des parcours spécifiques et individualisés de formation ont ainsi été mis en place pour ces personnels (une centaine) en collaboration avec la DAFPEN. 500 personnes sont ainsi suivies en cette année 2020/2021.

La feuille de route prévoit également :

➤ De renforcer l'accompagnement RH à destination des personnels de direction et des corps d'inspection

L'académie de Bordeaux, dans le contexte de la loi TFP qui va renforcer l'influence RH des PER DIR et des Inspecteurs, notamment dans leur rôle d'évaluateur primaire des personnels enseignants, entend renforcer la formation et l'accompagnement RH des acteurs. Cela passera notamment par la rédaction de vadémécum, par l'organisation de temps de formation/échanges de pratique RH pilotés par la DRH pour renforcer les compétences et homogénéiser les pratiques évaluatives des chefs d'établissement et inspecteurs (exemple des RDVC).

➤ De mieux accompagner les collègues concernés par des mesures de carte scolaire

Dans le cadre de la préparation de la rentrée 2021, le Rectorat a souhaité dès à présent un accompagnement individualisé des enseignants qui sont susceptibles d'être concernés par les mesures de carte scolaires qui seront analysées par les services puis validées définitivement vers la mi-mars après consultations des instances compétentes. Les acteurs RH de proximité et les services de la DPE sont en relation avec les chefs d'établissements et les enseignants concernés par ces mesures de carte pour engager cet accompagnement individualisé.

L'agenda social de l'académie prévoit l'adoption au printemps 2021 d'un projet de charte de gestion des contractuels enseignants visant à synthétiser et préciser les champs suivants : recrutement, rémunération, accompagnement et formation, affectation et mobilité, Cdisation.

Dans le contexte créé par la mise en œuvre de la prime de précarité qui va conduire à augmenter de 10% le coût des CDD de moins d'1 an, le Rectorat entend engager une réflexion visant, dans la limite bien évidemment du double plafond d'emploi et de masse salariale, à revoir la durée des contrats pour lesquels la reconduction pluriannuelle apparaît la plus garantie. Du point de vue RH, cela permettrait également de stabiliser le vivier des ANT.

Ce même agenda social prévoit dès le mois de janvier 2021 la présentation d'un projet de révision de la politique de rémunération des AESH. Alors que le réexamen de l'indice de rémunération de l'AESH doit intervenir au moins tous les trois ans, le cadre académique ne prévoit pas en l'état de progression pendant les 6 années de CDD. Il sera donc proposé de créer un pallier au bout de 3 ans d'ancienneté d'AESH.



Une académie qui valorise mieux les parcours professionnels

a Encourager le dynamisme des collectifs de travail et mieux prendre en compte les demandes individuelles en matière de formation continue

Dans le double contexte de déploiement du schéma directeur de la formation continue 2019-2022 et de mise en œuvre du projet académique 2021-2025, l'offre de formation continue de l'académie va renforcer la démarche d'inscription collective privilégiant une approche territoriale d'amélioration de la qualité des enseignements et du service rendu aux usagers de l'École.

L'offre collective sera ainsi de plus en plus étroitement articulée avec le processus d'évaluation des EPLE et encouragera de façon plus large les processus d'autoévaluation. Dans ce but, des modalités appropriées devront être mises en place pour associer les collectifs professionnels concernés à la définition des contenus et des objectifs des formations dispensées.

L'EPLE sera ainsi l'organisation territoriale privilégiée pour mettre en œuvre des formations à caractère pluricatégorielles ou pluridisciplinaires. La mise en réseau d'EPLE pourra également être envisagée lorsque des établissements géographiquement proches partagent certaines problématiques de formation. De tels regroupements coordonnés à l'échelle de la ZAP offrent ainsi l'opportunité de partager et de mutualiser des pratiques entre établissements, de dépasser ici certains blocages en s'inspirant de démarches suivies ailleurs.

Enfin, les équipes qui souhaitent s'engager collectivement dans une démarche d'analyse et de résolution d'un problème de nature éducatif ou pédagogique pourront être accompagnées dans la cadre des Laboratoires de l'Analyse de l'Activité de Classe. Les LAAC sont des collectifs apprenants qui se développent professionnellement au sein d'un établissement scolaire par l'analyse de situations de classe et la production de pistes pédagogiques. Ce type de dispositif de formation part de l'analyse des pratiques ordinaires des enseignants en classe pour résoudre leurs problèmes professionnels quotidiens.

Dans le cadre de l'offre de formation collective, un droit de tirage de 18 heures de formation par an est proposé aux professeurs du second degré et aux conseillers principaux d'éducation. Pour l'année scolaire 2021-2022, une campagne de préinscription sera ouverte de la mi-juin à la mi-septembre 2021 afin de laisser aux établissements l'opportunité d'organiser plus sagement les démarches collectives nécessaires pour identifier leurs besoins en formation.



Conformément aux orientations du Schéma directeur de la formation, les orientations stratégiques ont été présentée fin novembre devant le Conseil Académique de la Formation Continue.

L'académie s'est fixée à l'horizon 2022 des objectifs quantitatifs et qualitatifs :

- « 100% des personnels amenés à suivre au moins une action de formation chaque année » et 3 journées de formation par personnel (cet objectif intègre les temps en présentiel et en distanciel)
- Renforcer l'offre à inscription individuelle et diversifier ses modalités de mise en œuvre (renforcement de l'offre en distanciel).

b Valoriser les parcours individuels

➤ **L'académie garantit le caractère collégial des opérations d'avancement et de mobilité des enseignants et ATSS (Administratifs Techniques Sociaux et Santé) pour mieux reconnaître et valoriser les parcours de carrière des personnels de l'académie.**

Les promotions doivent refléter la diversité des environnements professionnels (établissements, universités, services académiques, représentativité des disciplines et spécialités).

L'académie de Bordeaux s'attache à ce que la répartition des promotions corresponde à la part respective des femmes et des hommes parmi les promouvables et se rapproche de leur représentation dans les effectifs du corps. À cette fin, cet équilibre doit être respecté dans l'ensemble des actes préparatoires aux promotions. L'académie de Bordeaux se réserve donc la possibilité d'appliquer le taux de représentativité le plus favorable aux femmes.

Les Lignes Directrices de Gestion qui fixent les orientations stratégiques des opérations de promotion, préciseront la nature collégiale des travaux préparatoires à l'élaboration des tableaux d'avancement et des listes d'aptitude. Ainsi, pour les personnels ATSS, la préparation des opérations implique systématiquement un représentant du Supérieur, un représentant des EPLE et un représentant des Services déconcentrés afin de renforcer une culture commune et de partager la connaissance des viviers afin de développer les mobilités. Pour les personnels enseignants, des comités d'experts composés d'inspecteurs et de personnels de direction seront mis en place pour les opérations d'avancement.

En matière de mobilité, afin de permettre aux personnels d'obtenir une affectation plus adaptée à leurs attentes et à leurs projets professionnels et de leur proposer ainsi des nouvelles perspectives de carrière, l'académie développe les recrutements sur postes spécifiques (distinction postes à exigence particulière et poste à profil).

Actuellement, près de 20% des postes du 1er degré et environ 9% des postes du second degré sont actuellement profilés.

➤ **L'académie développe les possibilités de seconde carrière : reconversion, mobilité interministérielle...**

Dans une académie attractive, avec une moyenne d'âge légèrement supérieure à la moyenne nationale, la question de l'accompagnement des situations de collègues aspirant à des nouvelles fonctions et des nouveaux défis constitue un enjeu RH de première importance.

Une des particularités de l'académie de Bordeaux est de disposer, sous l'autorité du DRH, d'un service dédié à l'accompagnement RH. Ce service dispose à cet effet de moyens dédiés et maîtrise toute la chaîne qui va du conseil à

la mise en œuvre opérationnelle des projet d'accompagnement.

L'accompagnement intervient aussi bien auprès des les personnels porteurs d'un projet de mobilité professionnelle qu'auprès les personnels à besoin particulier afin de favoriser l'épanouissement professionnel. Des parcours spécifiques et individualisés de formation ont ainsi été mis en place pour ces personnels (une centaine) en collaboration avec la DAFPEN.

500 personnes sont ainsi accompagnées à ce titre en cette année 2020/2021.



C Développer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au service des parcours de carrière des personnels

↳ Le projet expérimental Mission Académique de l'Encadrement

Ce projet porte sur l'identification d'un vivier de talents mobilisable rapidement sur des fonctions d'encadrement et, à moyen terme, d'encadrement supérieur. Elle vise également la mise en place d'un accompagnement individuel spécifique des personnels concernés (Plan de formation, ressources documentaires, tutorat, immersion...).

Au terme des 36 entretiens qui se sont tenus sur la première quinzaine de décembre 2020, il est envisagé de mettre en place 3 principales modalités d'accompagnement :

- Mentorat, coaching des collègues par un des membres du Comité de Pilotage (SG Académie, SGA DRH, Doyens IPR et IEN ET EG IO, CT 1er degré, DAFPEN, PER DIR),
- Mise en place de formations collectives « encadrement supérieur » (conduite de changement, contrôle de gestion, management),
- Mise en place de mesures individuelles (préparation du RAEP pour les concours d'inspecteurs, immersion « vis ma vie » dans l'environnement fonctionnel cible).

↳ Démarche de viviers de faisant-fonction et de vivier de recrutement

L'académie a fait le choix à la rentrée 2020 de remplacer l'ancienne brigade de remplacement des Personnels de Direction par une détection d'un vivier de faisant-fonction susceptible d'être sollicités en fonction des besoins de suppléance. Nous avons procédé en juin dernier à un appel à candidature auprès de l'ensemble des personnels titulaires d'enseignement, d'orientation, d'éducation et d'administration pour assurer des intérimis sous le statut de faisant fonction de personnel de direction adjoint.

Si l'exercice de ce type de mission ne crée pas de droits pour la nomination en tant que personnel de direction titulaire, nous avons signalé l'évolution visant à favoriser l'accès des faisant fonction au corps des personnels de direction par la voie de la liste d'aptitude en augmentant de manière substantielle le nombre de recrutements (de 1/15^e à 1/6^e des recrutements).



Dans la même logique, au vu des difficultés structurelles rencontrées pour procéder au remplacement des adjoints gestionnaires et fondés de pouvoir, l'académie envisage de procéder à un appel à candidature auprès des collègues de catégorie B et de catégorie C afin d'une part de permettre la détection d'un vivier de remplaçants potentiels et d'autre part de les former et de les accompagner vers l'accès aux fonctions de manière pérenne (concours, liste d'aptitude...).

Une démarche de GRH de proximité visant à apporter à chaque agent l'écoute, le conseil et la réponse adaptés à ses besoins et ses demandes

a Renforcer la digitalisation des procédures RH : un objectif au cœur de l'ambition de rénovation des relations entre l'administration et les agents

Pour cette année 2020/2021, les projets prioritairement retenus pour améliorer et moderniser la numérisation des procédures RH sont les suivantes :

- Dématérialiser des pièces avec un objectif majeur de réduction du traitement papier. Le Rectorat de Bordeaux souhaite s'appuyer sur l'expérience de la dématérialisation des accusés de réception et des pièces justificatives dans le cadre des opérations du mouvement 2020. Nous souhaitons maintenir cette modalité pour la campagne de mobilité 2021.
- Mettre en place un nouvel outil de gestion du temps de travail ATSS pour le suivi des congés et l'alimentation du Compte Epargne Temps.
- Création d'un nouvel outil de gestion des opérations d'avancement. Dans le cadre de la première opération de gestion des promotions post loi Transformation de la Fonction Publique, le projet doit nous permettre d'outiller l'instruction des listes d'aptitude (LA) et tableaux d'avancement (TA) de l'ensemble des corps / grades des personnels ATSS.
- Enrichir l'information des personnels grâce à l'outil «comparateur de mobilité».
- L'académie participera activement aux travaux annoncés sur le déploiement de l'outil Valère, outil qui vise à fluidifier les échanges entre les agents et l'administration et à faciliter la dématérialisation des démarches administratives.

b Rénover les modalités de correspondance entre les gestionnaires et les agents afin d'apporter des réponses personnalisées et argumentées aux personnels de l'académie

L'académie de Bordeaux sait pouvoir s'appuyer sur le haut niveau d'expertise de ses agents pour renforcer la fiabilité des réponses apportées aux personnels enseignants et administratifs. La démarche engagée vise notamment à systématiser la pratique de l'accusé de réception et à s'efforcer, à chaque fois que cela sera possible, de personnaliser et de motiver les réponses. Dans ce but, des actions de formation seront proposées à l'ensemble des gestionnaires RH.

Dans la continuité de ce qui a été mis en place pour la RH de proximité avec l'outil Proxi RH, l'académie de Bordeaux entend développer des outils de prise de rendez-vous en ligne pour les différents personnels.

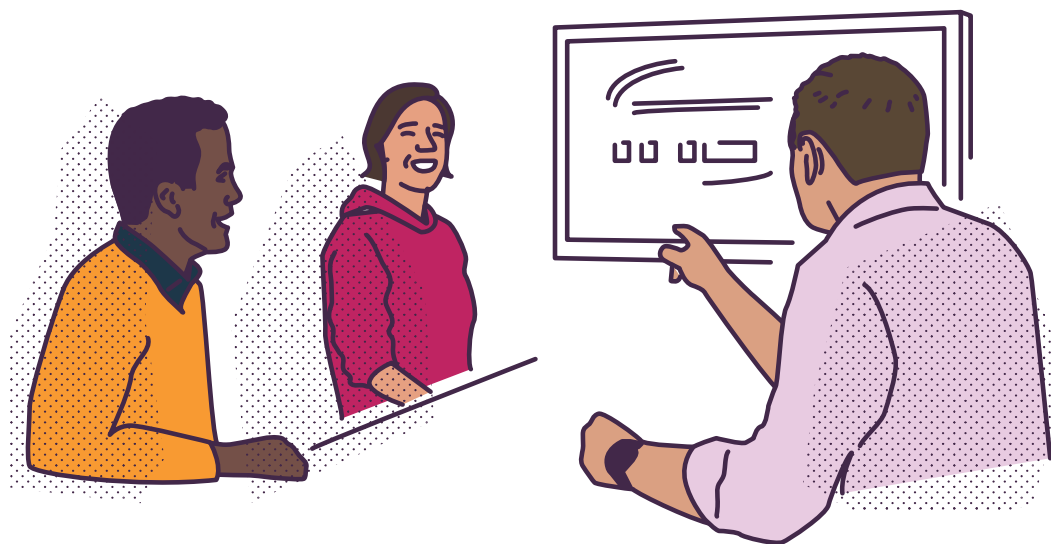
De même, l'académie veillera à faire bénéficier les personnels ATSS des mêmes modalités d'information sur l'éligibilité aux différentes opérations d'avancement que celles qui sont proposées pour les personnels enseignants.

C Mettre en œuvre une réforme de la communication pensée vers et pour les agents directement concernés

Le projet vise à accompagner la démarche des acteurs de la RH de proximité par une révision en profondeur de la communication RH de la part des services académiques.

Cela implique notamment d'explicitier et rendre plus accessible les textes réglementaires. L'activité RH impliquant une grande vigilance sur la sécurité juridique des procédures et des opérations, il est envisagé de compléter les circulaires et notes de service par différents moyens et supports de communication permettant de simplifier et valoriser l'information de premier niveau (développer des CHATBOT, webinaires, FAQ). La feuille de route académique entend renforcer la rédaction de contenus et d'infographies sur le site Internet par un renforcement de la collaboration avec la Direction de la Communication afin de valoriser les chiffres clés et présenter de manière claire nos processus.

La démarche engagée pour les LDG Promotion et Mobilité est marquée par une ambition codificatrice permettant de réunir dans 2 documents de référence l'ensemble des orientations stratégiques et les déterminants des opérations de mobilité et de promotion. Dans un souci de transparence et de lisibilité, les documents ont fait l'objet d'un travail avec la Direction de la Communication permettant de faciliter la recherche des informations utiles aux différentes situations individuelles.



Au sein de l'académie la plus vaste de France qui compte plus de 50 000 personnels, la mise en place d'une gestion des ressources humaines de proximité, complémentaire de l'appui hiérarchique que peuvent notamment apporter les personnels d'inspection et de direction, constitue une priorité de notre politique académique.

Le choix de l'académie de Bordeaux est celui d'une démarche systémique tournée vers l'agent afin de créer une relation plus directe entre employeur/personnel. Cette démarche implique à la fois une réforme des modalités de communication visant à assurer une information fiable et compréhensible par l'ensemble des personnels et la mise en place d'une fonction d'accueil, d'écoute et d'accompagnement au plus près de l'ensemble des personnels.

La feuille de route académique prévoit la mise en place d'un double niveau d'acteurs de la RH de proximité :

- ▶ le niveau infra-départemental correspondant actuellement aux Zones d'Animation Pédagogique : 25 Conseillers RH de proximité (CRHP) ont été recrutés ; ils sont le principal point d'entrée pour les personnels sollicitant un rendez-vous afin d'exprimer un questionnement RH de quelque nature que ce soit et pour l'ensemble des personnels de la ZAP, quel que soit leur corps d'origine,
- ▶ le niveau départemental, où 5 Référents Départementaux RH de proximité (RDRHP) sont intégralement affectés sur des missions de GRH de proximité. Le Référent départemental a vocation à être le principal point d'entrée de toutes les sollicitations RH venant des services déconcentrés, des personnels de direction et des corps d'inspection.

Les fonctions et le positionnement de ces nouveaux acteurs sont pleinement intégrés aux acteurs « historiques » de la GRH (services déconcentrés, PER DIR, corps d'inspection) qui ont adapté leurs activités et leurs circuits afin de s'inscrire en cohérence avec les objectifs de la GRH de proximité. Les acteurs de la GRH de proximité sont désormais intégrés aux réunions de service des services déconcentrés, aux conseils d'IEN, aux réunions de ZAP. Ils viennent compléter et enrichir nos process de GRH.

Le réseau RH de proximité permet une projection locale des services académiques de gestion. Parallèlement, l'organisation des services académiques évolue dans ce même souci de proximité et se traduit par une augmentation significative des déplacements en départements.



Objectifs de 2020/2021 : Stabiliser et professionnaliser le réseau qui comporte 30 personnes sur l'académie, formaliser les circuits de communication entre le dispositif et tous les acteurs RH « historiques », assurer la promotion du dispositif, en particulier vers le premier degré

Premiers résultats : 249 sollicitations sur Proxi RH, dont 82 professeurs des écoles, soit 1/3 des sollicitations, ce qui correspond bien à leur poids relatif dans les effectifs des personnels de l'académie.

Synthèse des actions

Ce schéma représente les actions déjà réalisées ou à mener.



Légende :

À FAIRE

FAIT

* ANT : agent non titulaire

* GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

