



ACADÉMIE
DE TOULOUSE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Grenelle de l'éducation

Académie de Toulouse

Feuille de route pour les ressources humaines



Préambule

Le Grenelle de l'Éducation a permis une vaste concertation avec toutes les parties prenantes du système éducatif et a souhaité interroger tout particulièrement ce que sera le professeur du XXI^e siècle, son environnement professionnel, son administration, ses interlocuteurs et finalement, la politique des ressources humaines dont il bénéficiera.

Quelle sera cette politique RH ? Quelle offre de service verra le jour dans un monde digitalisé ? A l'heure où se multiplient les interactions numériques et où se répand la pratique du travail à distance, cette interrogation conduit dès à présent à questionner le modèle existant, à le faire évoluer, sans mettre en péril son efficacité.

L'académie de Toulouse compte près de 50 000 personnels et plus de 530 000 élèves ou apprentis répartis sur 8 départements. Elle s'étend sur un territoire vaste et contrasté représentant, du point de vue de la superficie, la première académie de France.

Sur ce territoire et dans un contexte éducatif en forte évolution, l'engagement concerté des acteurs des ressources humaines apparaît essentiel.

À cet égard, la politique des ressources humaines doit avoir pour ambition, d'une part, de rechercher, dans la durée, l'efficacité et l'épanouissement des personnels, avec leurs forces et leurs faiblesses et, d'autre part, de relever le défi d'une gestion tout à la fois quantitative et qualitative.

Cette mission principale, portée par l'ensemble de la communauté RH dans un environnement mouvant, conduit à anticiper et appréhender les changements en cours et à venir.

Les orientations présentées dans cette feuille de route RH explicitent le contenu de la politique menée et en concrétisent sa mise en œuvre :

1. Individualiser la relation à l'agent et offrir un accompagnement ciblé et de qualité
2. Animer une dynamique collective au service des personnels et de la politique éducative
3. Renforcer le bien-être des personnels et l'innovation

Les acteurs RH de l'académie sont les suivants :

- Les personnels de direction
- Les personnels d'inspection
- Les services de gestion des personnels
- Le service de la formation continue
- Les conseillers ressources humaines
- Les DRH de proximité
- Les assistants sociaux du personnel
- Les médecins du travail et médecin statutaire
- La psychologue du travail
- Le correspondant handicap académique



3 orientations

9 ambitions associées

La feuille de route RH comprend 3 orientations associées à 9 ambitions renvoyant à des priorités académiques faisant écho aux priorités nationales.



ORIENTATION 1

INDIVIDUALISER LA RELATION À L'AGENT ET OFFRIR UN ACCOMPAGNEMENT CIBLÉ ET DE QUALITÉ

1. Poursuivre le déploiement d'un service individualisé
2. Renforcer la RH de proximité
3. Proposer une offre de formation adaptée, pensée autour des référentiels de compétences, l'encadrement et la gestion de crise



ORIENTATION 2

ANIMER UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE AU SERVICE DES PERSONNELS ET DE LA POLITIQUE ÉDUCATIVE

1. Préparer et accompagner l'entrée dans le métier
2. Poursuivre l'objectif de la culture commune et de l'émergence du collectif
3. Améliorer le remplacement pour une politique éducative ambitieuse



ORIENTATION 3

RENFORCER LE BIEN-ÊTRE DES PERSONNELS ET L'INNOVATION

1. Mieux concilier vie professionnelle / vie personnelle
2. Cultiver le bien-vivre ensemble et faciliter l'expression des agents
3. Encourager l'innovation RH



Orientation 1

Individualiser la relation à l'agent et offrir un accompagnement ciblé et de qualité

Ambition 1

Poursuivre en gestion le déploiement d'un service individualisé

PAGE 6

Ambition 2

Renforcer la RH de proximité

PAGE 7

Ambition 3

Proposer une offre de formation adaptée, pensée autour des référentiels de compétences, l'encadrement et la gestion de crise

PAGE 9

AMBITION 1

Poursuivre en gestion le déploiement d'un service individualisé

- Les services de gestion assurent la **gestion individuelle et collective** de l'ensemble des personnels de l'académie.

En application des dispositions de la loi de transformation de la fonction publique, ils mettent en oeuvre les lignes directrices de gestion relatives à la mobilité (1er janvier 2020) et aux promotions (1er janvier 2021) en développant une **communication ciblée et un dialogue privilégié** avec chaque agent (informations sur site, flyers, SMS, cellule mobilité avec numéro dédié, etc).

Objectif 2021-2022 :

Assurer la transparence et l'efficacité des opérations de gestion : améliorer la communication et l'information en s'appuyant sur les ressources numériques (site, webinaire, classe virtuelle, capsules vidéo, etc).

- L'accompagnement individualisé est assuré au long cours à l'occasion du **repérage de la difficulté professionnelle**, laquelle exige un regard croisé des divers acteurs RH (service de gestion, inspection, CRH, AS, médecin, DAJ, formation, DRH proximité). C'est notamment le rôle de la Commission académique de suivi des personnels à besoin particulier.

Objectif 2021-2022 :

Fluidifier l'échange et la remontée de l'information, développer les parcours de reprofessionnalisation, diversifier les possibilités de reclassement.

- La **politique sociale et de santé** en faveur des personnels est une priorité. L'action sociale fait l'objet d'un pilotage resserré avec les 8 départements. Elle concentre son action et son budget sur les personnels les plus en fragilité. La politique de santé est marquée par une approche pluridisciplinaire associant médecins du travail, médecin statutaire et psychologue du travail. Le lien avec le correspondant handicap est établi. Des priorités sont définies et travaillées tout au long de l'année.

Objectif 2021-2022 :

Définir de nouvelles prestations sociales avec un budget renforcé et poursuivre le renforcement de l'équipe dédiée à la santé des personnels.



AMBITION 2

Renforcer la RH de proximité : vers 100% DRH de proximité à l'horizon rentrée scolaire 2021

La politique de gestion des ressources humaines de proximité s'est développée dans l'académie de Toulouse autour de deux axes : un réseau de conseillers RH de proximité implanté dans les départements depuis 2016, la création des fonctions de DRH de proximité assurant des fonctions plus étendues et transversales depuis 2018.

Les CRH de proximité traitent des questions relatives à l'évolution de carrière. Ils constituent un réseau très actif animé par la direction des ressources humaines académiques.



Les DRH de proximité quant à eux (5 depuis la rentrée 2020) assurent les missions suivantes :

- **accompagner les agents** en apportant une réponse de premier niveau dans leurs questionnements RH et en facilitant leurs démarches les plus complexes dans un format « guichet unique » ;
- **aider au développement** personnel et professionnel par l'accompagnement individualisé des personnels dans leurs projets de mobilité, de formation et de carrière mais aussi par la détection et le suivi des potentiels. Il s'agit également de proposer un accompagnement plus personnalisé des personnels intégrant un nouveau corps, de nouvelles fonctions, en cours de reconversion ou en situation de handicap ;
- **apporter un soutien** aux personnels à besoins particuliers (personnels victimes de violence verbale ou physique, d'atteinte à leur image ou intégrité ou en rupture professionnelle) et, contribuer à la prévention et la résolution de situations conflictuelles;
- **animer des réseaux de proximité** par métier (échange de pratiques, réalisation de fiches de poste type...);

- **apporter un appui à la gestion managériale** pour les chefs d'établissement et IEN de circonscription (indicateurs RH, formations spécifiques, écoute, etc).

o **Animation du réseau et activité**

Les DRH de proximité exercent sous l'autorité hiérarchique du DRH académique et sous l'autorité fonctionnelle des DASEN.

Actuellement, 5 DRH de proximité ont été recrutés : bassin de formation Toulouse ouest (printemps 2018), bassin de formation Toulouse nord (septembre 2019), Aveyron (octobre 2019), Hautes-Pyrénées (décembre 2019), Gers (septembre 2020).

Le taux de couverture est d'environ 3000 agents par DRH de proximité.

Ils sont mobilisables par adresse mails dédiée, prise de rendez-vous en ligne ou lors de leur visite en établissement (planning en ligne).

Objectif 2021-2022 :

100 % du territoire couvert par un DRH de proximité à la rentrée 2021.

AMBITION 3

Proposer une offre de formation adaptée, pensée autour des référentiels de compétences, l'encadrement et la gestion de crise

- La **formation continue** des personnels est un axe majeur de la politique RH : un travail en profondeur est mené par la Dapfen autour du nouveau schéma directeur de la formation (PAF élaborés par compétences, nouveaux modes de recensement des besoins). Les campagnes de CPF et Congés formation permettent d'accompagner l'évolution de carrière des agents.
- **L'encadrement** est au cœur de l'action conduite en matière de formation à destination des personnels de direction : la gestion de projet et l'animation du collectif sont deux thèmes majeurs au vu de l'évolution du système éducatif (évaluation de l'établissement).

Objectif 2021-2022 :

Améliorer l'articulation CPF et droit à congé formation, développer les bilans professionnels, sensibiliser l'ensemble des acteurs RH aux ressources existantes en matière de formation, développer l'intervention des acteurs RH de proximité, systématiser l'accompagnement individuel autour des projets professionnels.

Objectif 2021-2022 :

Développer et multiplier les actions de sensibilisation et de formation à l'encadrement. En faciliter l'accès via des ressources en ligne disponibles (parcours de formation à distance).

ORIENTATION 1 - AMBITIONS

- Par sa taille, l'académie de Toulouse est confrontée à la gestion de **situations de crise**. Ces situations d'une grande complexité nécessitent une analyse poussée et partagée de nombreux acteurs. L'académie de Toulouse porte un regard constant sur les signaux faibles et forts et assure un suivi hebdomadaire des dossiers en cours de traitement.



Objectif 2021-2022 :

Créer une cellule de crise inter-métier à même de se réunir rapidement pour analyser et proposer des réponses adaptées.



Orientation 2

Animer une dynamique collective
au service des personnels
et de la politique éducative

Ambition 1

Préparer et accompagner l'entrée
dans le métier

PAGE 12

Ambition 2

Poursuivre l'objectif de la culture commune
et de l'émergence du collectif

PAGE 13

Ambition 3

Améliorer le remplacement pour une politique
éducative ambitieuse

PAGE 14

AMBITION 1

Préparer et accompagner l'entrée dans le métier

L'entrée dans le métier constitue une étape décisive dans la réussite des missions confiées, pour les personnels titulaires, comme pour les personnels non titulaires.

S'agissant des fonctions enseignantes, l'académie de Toulouse s'est engagée dans **le dispositif préprofessionnalisation** en lien avec l'université. Ainsi, plus de 60 étudiants inscrits en L2 et L3 ont été accueillis dans des établissements de l'académie dans les disciplines Mathématiques, Anglais, Histoire-géographie et Lettres modernes.

De même, l'académie de Toulouse met en place **un PPPE, parcours préparatoire au professorat des écoles** (lycée Bellevue de Toulouse et l'université Paul Sabatier UT3) et propose, dans ce cadre, l'obtention d'une licence mention mathématiques. Destiné à servir une entrée progressive dans le métier de professeur des écoles, ce parcours élaboré en lien avec l'université Toulouse III Paul Sabatier accueillera 35 étudiants à la rentrée scolaire 2021.

Par le biais notamment des corps d'inspection et des chefs d'établissement, elle assure un **suivi individualisé des stagiaires**.

Par ailleurs, différentes modalités **d'accompagnement à la prise de poste des personnels contractuels** sont mises en œuvre chaque année (intervention du chargé de mission, protocoles d'accompagnement spécifiques, journées de formation disciplinaire, etc).

Les personnels de direction, nouvellement nommés chef d'établissement, font quant à eux l'objet systématique d'une visite par les inspecteurs EVS au cours des premières semaines de prise de fonctions.

Objectif 2021-2022 :

Mettre en œuvre de nouveaux dispositifs facilitant la prise de fonctions (formation, réseau métier, compagnonnage, passation, etc).

AMBITION 2

Poursuivre l'objectif de la culture commune et de l'émergence du collectif

La mise en place de l'évaluation des établissements nécessite une approche collective associant étroitement plusieurs acteurs (personnels de direction d'inspection, services académiques et départementaux).

Les personnels de direction se sont vus proposer la mise en place d'**un réseau de compagnons-pairs**, dans une logique d'entraide et de partage de pratiques. De même l'académie de Toulouse a mis en place des groupes de paroles (atelier réflexif favorisant le « pas de côté ») et des rencontres en bassin associant des cadres académiques (DPE, DOS, DAJ, etc).

Les DRH de proximité ont pour mission de mettre en place, en lien avec la Dafpen, **des réseaux métiers** au profit des secrétaires de direction. Le but poursuivi ici est d'accompagner les personnels dans une démarche de partage de pratiques, de professionnalisation et de lutte contre l'isolement.

Cette démarche aura vocation à se poursuivre au profit des adjoints gestionnaires et des personnels infirmiers.

Par ailleurs, le pilotage de la politique RH induit également **un lien étroit et régulier avec les services départementaux** et notamment, avec les 8 secrétaires généraux de DSDEN. Les lignes directrices de gestion exigent désormais une gestion croisée et dynamique entre départements et académie.

La consolidation du lien entre l'échelon départemental et l'échelon académique ainsi que le lien interdépartemental est facilitée par l'organisation régulière de temps de travail commun.

Il en est de même du suivi des situations sensibles nécessitant l'articulation des différents acteurs.

Enfin, l'académie de Toulouse demeure une académie ouverte et encourage les échanges avec l'académie de Montpellier comme avec d'autres académies.

Objectif 2021-2022 :

Renforcer les réseaux métiers en s'appuyant sur les DRH de proximité, accompagner les personnels d'encadrement dans une démarche d'ouverture et d'échange pour éviter l'isolement et le repli sur soi, faciliter les temps de réflexion collective.

AMBITION 3

Améliorer le remplacement pour une politique éducative ambitieuse

Le remplacement du personnel est une préoccupation constante de l'académie de Toulouse, membre du groupe de travail national animé par la DGRH.

S'agissant du 2^d degré, une nouvelle communication à destination des établissements a été mise en place, un renfort du service a été opéré début 2020 et un suivi régulier des situations de tension est assuré en lien avec l'inspection.

De nouvelles pratiques sont désormais à l'œuvre : visibilité de l'offre, leviers d'attractivité, liaison avec les DRH de proximité.

Objectif 2021-2022 :

Améliorer le traitement du besoin en remplacement en facilitant la remontée d'information, en développant les démarches de sourcing, en fidélisant les contractuels, en renforçant le travail de rentrée.

Expérimentation en cours : brigade numérique en mathématiques.

S'agissant du 1^{er} degré, l'académie de Toulouse a engagé il y a 3 ans une démarche visant à professionnaliser les secrétaires de circonscription dans l'utilisation d'ARIA. Un travail a été mené pour unifier la ressource humaine dédiée au remplacement.

Objets d'échanges réguliers avec les secrétaires généraux des DSDEN, le remplacement dans le 1^{er} degré nécessite un pilotage académique et une déclinaison locale adaptée aux territoires.

Objectif 2021-2022 :

Poursuivre le travail d'harmonisation des pratiques, faciliter le travail entre circonscriptions, mise en place d'un réseau métier via les DRH de proximité (fiche de poste, échanges de pratiques, faire reculer l'isolement).

S'agissant des ATSS, la question du remplacement se pose différemment selon les corps. L'académie porte une attention particulière à l'amélioration des procédures de remplacement notamment pour les personnels administratifs intervenant en EPLE.

Objectif 2021-2022 :

Interroger le modèle de remplacement à l'œuvre, jouer sur de nouveaux leviers d'attractivité (rémunération, logement, protocole d'accompagnement des contractuels, etc).



Orientation 3

Renforcer le bien être des personnels et l'innovation

Ambition 1

Mieux concilier
vie professionnelle / vie personnelle

PAGE 16

Ambition 2

Cultiver le bien-vivre ensemble et faciliter
l'expression des agents

PAGE 17

Ambition 3

Encourager l'innovation RH

PAGE 18

AMBITION 1

Mieux concilier vie professionnelle / vie personnelle

Le télétravail

Le déploiement du télétravail entre parfaitement dans cette optique. Au-delà de constituer une réponse d'organisation du service à la crise sanitaire, il répond surtout à une demande croissante d'organisation plus souple du travail plus à même de prendre en compte des contingences personnelles.

De même, l'organisation du travail sur des sites dédiés plus proches du domicile pourra répondre à cette demande.

Pour un usage maîtrisé et raisonnable du numérique

Le recours exponentiel et débridé aux mails contribue à accentuer la charge mentale des agents et tout particulièrement celle des cadres.

La sensibilisation de chacun à un recours raisonné à la communication électronique doit permettre de ralentir la tendance constatée. Des actions de formation, de prévention des risques inhérents et la rédaction d'une charte servira cet objectif.

La gestion des temps de réunion

Le rythme d'une journée de travail doit permettre la tenue de réunions dans les meilleures conditions. Pour être synonyme d'efficacité, cela nécessite une sensibilisation de chacun à l'organisation de cette modalité de travail en commun (définition d'un ordre du jour, durée limitée, objectif partagé, etc.)

Prévention de la lassitude mentale et gestion de la fin de carrière

La recherche d'un meilleur équilibre vie personnelle/vie professionnelle doit également passer par une politique de prévention de la lassitude mentale. Cette politique aura pour but de prévenir la sur-sollicitation (ou le surinvestissement) en sensibilisant aux risques encourus et en formant aux techniques d'organisation et optimisation du travail.

La gestion de la fin de carrière nécessite également une attention toute particulière. L'académie proposera via ses DRH de proximité notamment un accompagnement pouvant permettre à un agent de poursuivre son engagement au service de l'éducation nationale dans de bonnes conditions.

Objectif 2021-2022 :

Adopter au quotidien une organisation du travail conciliant efficacité et épanouissement professionnel et personnel. Organiser des actions de sensibilisation ciblées (exemple : rédaction d'une charte sur le bon usage du numérique).

AMBITION 2

Cultiver le bien-vivre ensemble et faciliter l'expression des agents

Le bien-vivre ensemble

Nourrir l'idée même d'un collectif de travail passe par une attention marquée portée aux valeurs et principes qui régissent la vie en communauté.

Le savoir-être professionnel (la politesse du quotidien), l'égalité Hommes-Femmes, la lutte contre les discriminations sont autant de domaines devant être pleinement investis au bénéfice des personnels.

Des actions concrètes doivent incarner ce choix de politique RH (campagne « simple comme bonjour », référents égalité Hommes-Femmes, numéro dédié au recueil des atteintes portées à ces principes, déroulement de carrière, etc).

Mise en œuvre d'un baromètre social

La perception de l'environnement professionnel par les agents demeure jusqu'à présent un sujet peu exploré et suscite davantage un réflexe de prudence chez celles et ceux qui l'envisagent.

L'académie de Toulouse souhaite organiser le recueil de cette expression et permettre à chaque agent, de manière régulière, de s'exprimer sur les sujets relatifs au travail et le cas échéant les actions correctrices à porter.

Cette démarche trouverait notamment son utilité auprès des cadres fortement sollicités dans un environnement en constante évolution.

Création des espaces d'expression sur le travail

Portant un même objectif d'organiser la libération de la parole, des temps et espaces d'expression pourraient être proposés aux agents sur la base du volontariat.

Animé et cadré par un professionnel de l'écoute, ces actions devront s'inscrire dans le temps pour devenir un véritable exercice de partage d'expériences professionnelles.

Objectif 2021-2022 :

Mettre en place le premier baromètre social et travailler un accord-cadre académique dédié au bien-être des personnels et à la qualité de vie au travail.

AMBITION 3

Encourager l'innovation RH

L'académie de Toulouse développe une politique RH résolument tournée vers l'innovation.

Elle entretient en cela une dynamique ayant vocation à explorer le champ des possibles pour, in fine, donner du sens à l'action conduite et faciliter le travail au quotidien de ses agents.

Sont listées ci-dessous les actions déjà entreprises ou à venir au profit des personnels :

- Déploiement de la mission académique de l'encadrement (2021)
- Lancement d'un baromètre social (2021)
- Création des espaces d'expression sur le travail (2021)
- Développement d'un service de santé des personnels pluridisciplinaire (2020)
- Instauration de temps d'échanges entre cadres académiques dans les bassins à la demande des personnels de direction (2020) ;
- Dispositif Référents- médiation, prévention et résolution des conflits par les pairs (2018-2020)
- Green Week au rectorat (2019)
- Définition de parcours métier ouverts au reclassement pour les personnels enseignants en PACD (2018)
- Création d'un centre de réadaptation par le travail (partenariat MGEN) – (RS 2018)
- Publication d'un Guide RH à destination des personnels d'encadrement (2018) ;
- Démarche QVT pour les personnels et pour les cadres du rectorat (2018)
- Conférences sur le management à destination des personnels d'encadrement (2018-2019)
- Création du réseau des compagnons pairs dédiés aux personnels de direction (2017)
- Enquête réalisée auprès de l'ensemble des personnels : élaboration d'une cartographie des RPS (lien avec le CNRS - 2016-2020)
- Organisation de réunions d'information depuis 2016 : « les mercredis de la mobilité » ;
- Offre de service RH : Coaching, Projet de service, bilan professionnel

Objectif 2021-2022 :

Encourager l'innovation RH et développer des outils novateurs au plus près des préoccupations des agents.



www.ac-toulouse.fr