



**ACADÉMIE  
DE TOULOUSE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Académie  
de Toulouse**

**FEUILLE DE ROUTE  
POUR LES RESSOURCES  
HUMAINES 2025-2028**



© Marie Genel / MEN

**STRATÉGIE RH26**

Accompagner les métiers  
de la transmission et du savoir

ÉDUCATION NATIONALE

Des femmes et  
des hommes qui  
*changent la vie*  
pour toute la vie



# ÉDITO

La feuille de route RH qui vous est présentée aujourd'hui poursuit les ambitions portées par la première feuille de route initiée en 2021.

Au-delà d'une plus grande individualisation de l'accompagnement des personnels, aujourd'hui incarnée par le déploiement des DRH de proximité sur l'ensemble du territoire académique, cette feuille de route de deuxième génération vise à mettre en synergie l'ensemble des actions portées en matière de RH par les différents acteurs.

Elle s'inscrit en cohérence avec les orientations des lignes directrices de gestion relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines 2025 – 2028 et dans la continuité et la dynamique du projet académique, notamment dans son Axe 2 « Plus qu'un métier ».

Elle en prolonge les ambitions en plaçant les ressources humaines au cœur de la stratégie d'amélioration du service public d'éducation.

Dans un contexte de transformation et d'exigence accrue, cette feuille de route vise à répondre concrètement aux besoins des personnels tout au long de leur parcours professionnel, en s'organisant autour de trois axes structurants :

- **Un accueil renforcé dans les métiers et à la prise de poste**, pour mieux accompagner les premiers pas dans la communauté éducative ;
- **Un accompagnement de qualité tout au long de la carrière**, afin de soutenir les évolutions professionnelles, les transitions, et favoriser l'épanouissement de chacune et chacun dans son engagement ;
- **Une politique RH innovante, inclusive et équitable**, qui promeut l'égalité professionnelle, la qualité de vie au travail et l'efficacité collective.

Cette vision doit permettre de construire une académie plus humaine, plus attentive aux parcours individuels, et résolument tournée vers l'avenir.

Elle est aussi un appel à l'intelligence collective. À toutes celles et ceux qui font vivre l'école au quotidien, elle propose un cadre et des leviers pour agir ensemble, au service d'une ambition partagée.

Au côté de tous les acteurs de la RH et avec eux, j'invite l'ensemble des personnels à s'en emparer et à la faire vivre au quotidien, par un dialogue constructif et harmonieux porté par nos valeurs communes.



**Karim Benmiloud,**  
recteur de l'académie de Toulouse



# 3 AXES, 8 AMBITIONS

## AXE 1

### ATTIRER, ACCUEILLIR ET INTÉGRER

De nouvelles compétences, une intégration réussie .... p 05

- **Ambition 1** – Diversifier nos viviers de candidats et structurer la fonction recrutement ..... p 06
- **Ambition 2** – Réussir l'accueil et l'intégration des nouveaux agents ..... p 10

## AXE 2

### S'ÉPANOUIR ET ÉVOLUER

Un accomplissement professionnel, un épanouissement personnel et une réussite collective ..... p 13

- **Ambition 3** – Favoriser la qualité de vie et les conditions de travail (QVCT) ..... p 14
- **Ambition 4** – Développer les parcours de professionnalisation ..... p 18
- **Ambition 5** – Accompagner la mobilité et les transitions professionnelles ..... p 20

## AXE 3

### TRANSFORMER ENSEMBLE

Une dynamique collective, un encadrement fédérateur et une responsabilité partagée ..... p 23

- **Ambition 6** – Favoriser l'esprit d'équipe et la collaboration ..... p 24
- **Ambition 7** – Accompagner et renforcer l'encadrement au service de tous les agents ..... p 26
- **Ambition 8** – Intégrer les enjeux sociaux et environnementaux dans les pratiques RH ..... p 28



## AXE 1

# ATTIRER, ACCUEILLIR ET INTÉGRER

De nouvelles compétences,  
une intégration réussie

## → Ambition 1 :

# DIVERSIFIER NOS VIVIERS DE CANDIDATS ET STRUCTURER LA FONCTION RECRUTEMENT

Face aux défis de l'attractivité, l'académie réaffirme le concours comme voie d'accès privilégiée aux métiers de l'Éducation nationale, tout en développant des stratégies complémentaires. Elle s'engage à élargir et diversifier les viviers de recrutement, à optimiser les processus de sélection et à assurer des parcours de recrutement plus lisibles et accessibles, afin d'attirer et fidéliser des profils variés répondant aux besoins des établissements.

### → Objectif 1 – Mieux communiquer sur nos métiers, en particulier les plus en tension

#### Détails des actions

- Communiquer autour de la nouvelle plateforme nationale unifiée « rejoindre l'Éducation nationale » et de ses atouts.
- Créer une campagne de communication multi-supports (réseaux sociaux, presse locale, site web de l'académie) afin d'élargir le vivier de recrutement en suscitant l'intérêt pour nos métiers auprès des étudiants et des candidats en reconversion.
- Organiser des webinaires, forums, journées portes ouvertes dédiés aux métiers de l'Éducation nationale (mercredis de l'emploi...).
- Accroître notre visibilité en tant qu'employeur public avec une présence amplifiée lors de grands événements de l'emploi (salons Travail Avenir Formation, Comité Bassin Emploi, Salons étudiants, Semaine des métiers...).
- Développer de nouveaux partenariats locaux avec des acteurs de l'emploi, du conseil en évolution professionnelle et de la formation et conforter celui avec France Travail, pour cibler les profils en adéquation avec les besoins de l'académie.
- Faciliter la découverte et l'accès à nos métiers à travers les dispositifs de la convention partenariale France Travail (immersion facilitée, formation préalable à l'embauche...).

## → Objectif 2 – Structurer le pôle recrutement et redéfinir les rôles et missions de chaque acteur

Si le recrutement par le concours reste la règle et la modalité de recrutement privilégiée, l'académie structure sa fonction de recrutement pour mieux anticiper et répondre aux besoins des établissements. Pour assurer la continuité du service public, elle souhaite développer des procédures complémentaires de recrutement, incluant la publication de postes pour les fonctionnaires et un recrutement encadré des contractuels, avec un accompagnement vers la titularisation pour ceux qui le souhaitent.

### Détails des actions

- Cartographier et harmoniser les processus de recrutement par filière.
- Améliorer l'articulation entre services de gestion, chargés de recrutement, recruteurs et RH de proximité.
- Développer des stratégies de recrutement innovantes pour élargir et diversifier les viviers de candidats à l'échelle des bassins d'emploi.



## → Objectif 3 – Renforcer la professionnalité de l'ensemble des acteurs mobilisés dans le recrutement

### Détails des actions

- Renforcer la formation des acteurs du recrutement (processus, posture du recruteur, entretiens, outils...).
- Anticiper les recrutements par des outils facilitant une politique de recrutement pour donner de la visibilité aux candidats potentiels (notamment étudiant) sur nos besoins à court, moyen et long termes.
- Mettre à disposition des encadrants un espace partagé de ressources pour le recrutement (guides, procédures, grilles d'entretien...).



## → Objectif 4 – Améliorer la communication et l'accompagnement du candidat à toutes les étapes du processus de recrutement

### Détails des actions

- Développer l'accueil en stage d'immersion pour les futurs candidats.
- Expliquer et communiquer sur nos processus de recrutement.
- Apporter une réponse dans des délais raisonnables (retravailler les processus de communication).
- Harmoniser les critères de sélection pour une égalité de traitement entre candidats.
- Faciliter l'accès aux informations sur les rémunérations (transparence).



### INDICATEURS RETENUS

- Nombre d'inscriptions aux concours, taux d'admissibilité et d'admissions ;
- Taux de vacances de postes (comparaison de date à date) ;
- Nombre de campagnes de communications mises en place ;
- Nombre de partenariats ;
- Nombre de processus formalisés ;
- Nombre d'acteurs du recrutement formés ;
- Délai de réponse moyen aux candidatures.

## → Ambition 2 :

# RÉUSSIR L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX AGENTS

Renforcer la fidélisation dès le début du parcours professionnel grâce à un accueil de qualité et une intégration réussie pour près de 3 300 nouveaux agents chaque année.

### → Objectif 1 – Formaliser un parcours d'accueil et d'intégration

#### Détails des actions

- Développer et consolider les formations à destination des tuteurs.
- Impulser la mise en place de référents d'accueil (points de contact privilégiés pour un nouvel arrivant, répondant à ses questions et l'aidant à s'adapter à son nouvel environnement professionnel).
- Recueillir les bonnes pratiques déjà existantes auprès des responsables de l'accueil et des nouveaux agents.
- Formaliser des parcours d'intégration à l'échelle la plus pertinente.
- Sensibiliser les encadrants aux parcours d'intégration par des webinaires.

### → Objectif 2 – Élaborer et mettre à disposition une banque dédiée à l'accueil et l'intégration

#### Détails des actions

- Élaborer un vadémécum « accueil et intégration » à destination des encadrants.
- Élaborer un livret d'accueil déclinable et modulable par structure.
- Créer une liste des actions à réaliser à l'attention des encadrants pour un accueil réussi par structure/métier/fonction.

## → Objectif 3 – Mettre en place une gouvernance académique pour structurer la fonction accueil et intégration

### Détails des actions

- Animer et coordonner la fonction accueil au niveau académique.
- Mettre en place un retour d'expérience systématique pour chaque nouvel agent (questionnaire en ligne de satisfaction et d'identification des bons usages).



### INDICATEURS RETENUS

- Taux de satisfaction des nouveaux agents ;
- Taux de renouvellement des effectifs ;
- Taux de fidélisation à 1 an, 2 ans et 3 ans des nouveaux recrutés ;
- Nombre de parcours d'accueil et d'intégration formalisés ;
- Nombre de livrets d'accueil déclinés en structure ;
- Nombre d'encadrants sensibilisés/formés.





## AXE 2

# S'ÉPANOUIR ET ÉVOLUER

Un accomplissement  
professionnel,  
un épanouissement personnel  
et une réussite collective

**S'ÉPANOUIR ET ÉVOLUER**

Un accomplissement professionnel,  
un épanouissement personnel et une réussite collective

→ **Ambition 3 :**

# **FAVORISER LA QUALITÉ DE VIE ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL (QVCT)**

Le bien-être de chaque agent est fondamental et constitue un levier essentiel pour améliorer la qualité de vie et les conditions de travail (QVCT). Chaque agent doit se sentir écouté, soutenu, et reconnu dans son travail quotidien.

Répondre de manière efficace et adaptée aux questionnements RH des personnels ne se limite pas à résoudre des démarches administratives : c'est également un moyen de renforcer le bien-être au travail, de réduire les appréhensions liées aux processus complexes, et de favoriser un environnement professionnel serein.

## **→ Objectif 1 – Cultiver le bien-être, soutenir et faciliter l'expression des agents**

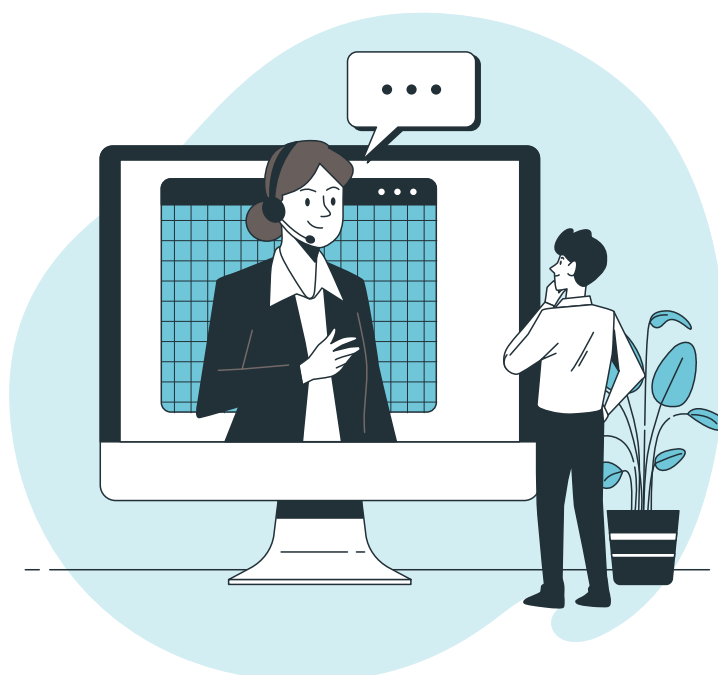
### **Détails des actions**

- Proposer des démarches QVCT et des espaces de discussion sur le travail avec le soutien de l'équipe RH de proximité.
- Former les cadres aux enjeux QVCT, et outiller les encadrants pour favoriser la prise en compte des conditions de travail.
- Réaliser une fiche synthétique des ressources d'accompagnement à destination des personnels et des encadrants, accessible sur la page « ressources humaines » du site académique.
- Renforcer l'effectivité du droit à la déconnexion, prévenir la surcharge numérique et accompagner les agents dans une utilisation raisonnée des outils numériques.
- Mettre en œuvre des « bilans RH » croisés (RH/santé/handicap/social...) en vue d'accompagner au mieux les situations des personnels à besoins particuliers.
- Faire mieux connaître les RSST (affichages, campagnes) ainsi que le dispositif de la protection fonctionnelle, les rendre aisément accessibles.
- Mieux communiquer auprès des agents et des encadrants sur l'existence, le rôle et le fonctionnement des F3SCT.
- Systématiser une information sur les dispositifs et ressources de signalement et d'accompagnement existant pour chaque agent confronté à difficultés sociales et/ou de santé prolongées.
- Valoriser et accompagner les fins de carrière en expérimentant des dispositifs structurés de transmission, partage de savoirs et expertises auprès des personnels nouveaux ou en mobilité évolution professionnelle.

## → Objectif 2 – Accompagner les agents en apportant une réponse de premier niveau dans leur questionnement RH et en facilitant leurs démarches complexes

### Détails des actions

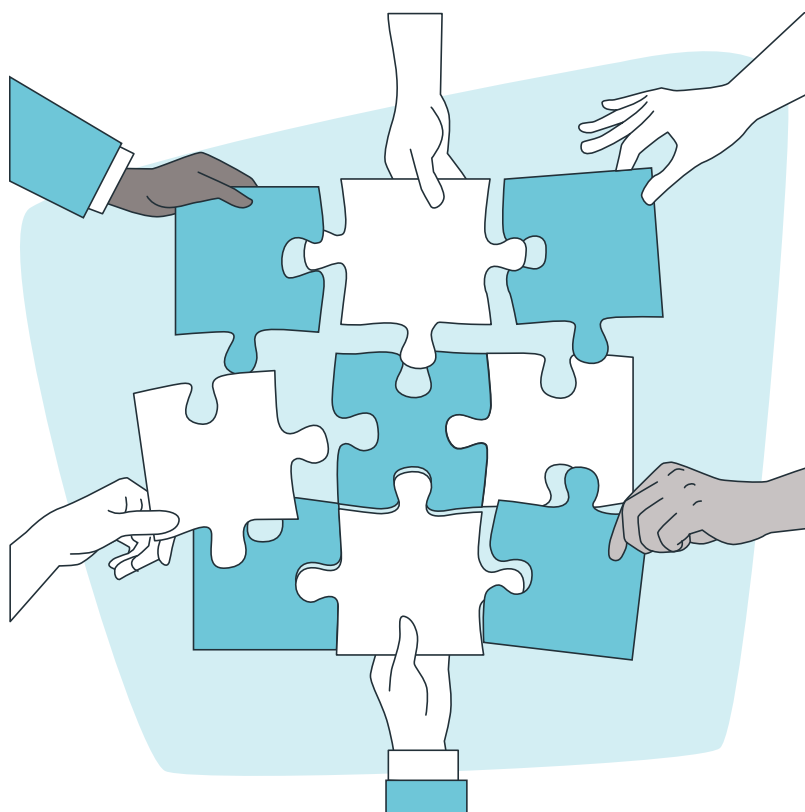
- Élaborer une cartographie des processus RH visant à clarifier des procédures nombreuses et parfois complexes (gestion des congés, demande d'aménagements, mobilité...).
- Renforcer la place des acteurs locaux de la communauté RH (chefs d'établissement, SG d'EPLÉ, corps d'inspection...) en les formant et en les outillant.
- Faciliter l'accès à l'information en regroupant les informations RH sur un espace unifié et en instaurant une lettre info RH.
- Déployer de nouvelles démarches dématérialisées « Colibris » et améliorer les délais de traitement.
- Expérimenter des solutions d'intelligence artificielle souveraine, dans le respect du RGPD pour optimiser l'interaction avec les usagers internes, notamment sur des questions standardisées ou répétitives.
- Mise en place d'enquêtes de notoriété et de satisfaction d'usagers ayant sollicité la RH.



## → Objectif 3 – Renforcer le dialogue social à tous les niveaux

### Détails des actions

- Institutionnaliser un calendrier régulier de réunions de travail avec les partenaires sociaux.
- Installer dans la durée des groupes de travail thématiques (conditions de travail, égalité professionnelle, télétravail...) intégrant les représentants du personnel dès la phase de réflexion.
- Impliquer les partenaires sociaux dans la co-construction des projets pour garantir adhésion et transparence aux décisions prises.
- Renforcer les compétences des encadrants en dialogue social, en proposant de la formation continue sur la négociation, la prévention et la gestion des conflits, en s'appuyant sur le guide de la conduite du dialogue social, en cours d'élaboration au niveau national.
- Mieux informer les personnels sur le rôle et le calendrier des instances de dialogue social.





## INDICATEURS RETENUS

- % de cadres sensibilisés à la démarche et aux espaces de discussions sur le travail ;
- Nombre de démarches QVCT et espaces de discussion sur le travail mis en œuvre ;
- % d'acteurs formés à la GRH dans la communauté RH (établissements et services) ;
- Taux et délais de réponses aux préconisations des F3SCT ;
- Nombre de démarches dématérialisées et délai de réponse moyen ;
- Nombre de solutions d'intelligence artificielle expérimentées ;
- Taux de notoriété et de satisfaction d'utilisateurs ;
- Nombre de GT associant les partenaires sociaux.

**S'ÉPANOUIR ET ÉVOLUER**

Un accomplissement professionnel,  
un épanouissement personnel et une réussite collective

→ Ambition 4 :

## DÉVELOPPER LES PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION

L'enjeu de cette ambition est d'assurer un accompagnement personnalisé et continu, à travers des parcours diversifiés et adaptés aux besoins individuels et territoriaux.

Notre offre de formation sera repensée pour être plus accessible, en proximité des besoins de chaque établissement et pour encourager les initiatives locales. L'attention sera particulièrement portée sur les contractuels avec des parcours spécifiques et un accompagnement renforcé.

→ **Objectif 1 – Favoriser l'entrée dans le métier des nouveaux personnels**

### Détails des actions

- Mieux articuler la formation initiale, continuée et continue pour permettre à chaque personnel de construire son développement professionnel; en mettant l'accent sur les débuts de carrière.
- Mieux accompagner les personnels contractuels : tutorat, accompagnement à la prise de poste, intégration à la formation continuée.

## → Objectif 2 – Recentrer les formations sur les besoins exprimés, en proximité et encourager les dynamiques locales

### Détails des actions

- Proposer des parcours plus personnalisés, qui répondent aux réalités locales et encouragent les dynamiques collectives.
- Mettre en place un maillage territorial avec des relais locaux de l'EAFC, soutenant le développement des réseaux métiers.



### INDICATEURS RETENUS

- % de personnels formés ;
- % de personnels contractuels formés ;
- Nombre de personnels qui candidatent à des formations ;
- Taux d'absentéisme aux formations ;
- Taux de satisfaction des personnels formés.



## → Ambition 5 :

# ACCOMPAGNER LA MOBILITÉ ET LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES

Dans un contexte où les parcours professionnels sont de plus en plus variés, l'académie de Toulouse s'inscrit dans une stratégie de décroisement des carrières pour accompagner les mobilités et transitions professionnelles.

Cette ambition vise à répondre aux aspirations des agents tout en garantissant une adéquation avec les besoins de l'institution, en valorisant les compétences et en fidélisant nos ressources humaines dans un environnement en constante évolution.

### → Objectif 1 – Renforcer et faire connaître les dispositifs de mobilité interne en proposant des ressources adaptées et un accompagnement individualisé

#### Détails des actions

- Renforcer les préparations aux concours internes, les faire connaître, en faciliter l'accès et le suivi par les agents.
- Créer des supports et/ou vidéos explicatifs, facilement accessibles, sur les parcours possibles, les dispositifs/ressources d'accompagnement et des exemples de mobilités abouties.
- Systématiser des événements de proximité et des webinaires visant à mettre en lumière la mobilité, l'évolution professionnelle ainsi que les dispositifs mobilisables (CFP, CPF...).
- Développer les possibilités d'immersion professionnelle pour valider un projet professionnel ou acquérir de nouvelles compétences pour ce faire.

## → Objectif 2 – Accompagner les transitions vers de nouveaux environnements professionnels

### Détails des actions

- Renforcer l'accompagnement des personnels envisageant une mobilité hors ministère ou une reconversion vers le secteur privé en outillant davantage la RH de proximité dans le domaine du bilan professionnel (formation, partenariat GIP FCIP, logiciel pour l'orientation métiers et bilans de compétence...).
- Favoriser les échanges / retours d'expérience entre les personnels en réflexion et les agents ayant réussi leurs transitions professionnelles.
- Développer des synergies dans le cadre des comités locaux des employeurs publics (CLEP) pour faciliter les enquête métiers ainsi que les périodes d'immersion professionnelle.



### INDICATEURS RETENUS

- Nombre de webinaires thématiques réalisés et d'agents participant ;
- Nombre d'évènements de proximité sur la mobilité et les transitions professionnelles et d'agents concernés ;
- Nombre de personnels ayant bénéficié d'un bilan professionnel ;
- Nombre d'immersions professionnelles réalisées ;
- Nombre d'agents inscrits aux préparations internes, taux de réussite aux concours internes ;
- Nombre d'agents ayant connu une mobilité vers une autre fonction, employeur public ou une transition professionnelle.





## AXE 3

# **TRANSFORMER ENSEMBLE**

Une dynamique collective,  
un encadrement fédérateur  
et une responsabilité partagée

## → Ambition 6 :

# FAVORISER L'ESPRIT D'ÉQUIPE ET LA COLLABORATION

Renforcer l'esprit d'équipe et la collaboration est essentiel pour améliorer notre gestion des ressources humaines et soutenir la professionnalisation des personnels.

En développant des réseaux d'établissements et des réseaux métiers structurés, l'académie de Toulouse vise à favoriser les échanges, mutualiser les bonnes pratiques et optimiser la qualité du travail collaboratif, tout en répondant aux besoins spécifiques des filières et des territoires.

### → Objectif 1 – Développer les réseaux d'établissements, pour une gestion RH plus qualitative

#### Détails des actions

- Poursuivre la dynamique des réseaux d'établissements en permettant à des collectifs de s'en emparer.
- Favoriser la mise en place des conditions de travail (service partagé concerté, EDT) permettant de stabiliser la ressource humaine sur des territoires en déficit (travail collaboratif entre le réseau et les DOS départementales).

## → Objectif 2 – Structurer les réseaux métiers pour renforcer la professionnalisation des personnels

### Détails des actions

- Structurer le fonctionnement des réseaux métiers et renforcer le rôle des pilotes et des animateurs par des formations spécifiques.
- Faciliter les échanges de bonnes pratiques et valoriser les projets collaboratifs en vue d'essaimer.



### INDICATEURS RETENUS

- Nombre de réseaux d'établissements et nombre d'agents concernés ;
- Nombre de réseaux métiers constitués et nombre d'agents concernés ;
- Nombre de formations de proximité.



→ Ambition 7 :

## ACCOMPAGNER ET RENFORCER L'ENCADREMENT AU SERVICE DE TOUS LES AGENTS

Garantir une organisation cohérente et structurée de la fonction encadrement, par la mise en place de la Direction de l'Encadrement (DE), en favorisant le développement des compétences managériales et en anticipant les besoins en ressources humaines.

→ **Objectif 1 – Consolider et structurer l'encadrement  
pour une organisation efficiente et solidaire**

### Détails des actions

- Identifier les talents via une revue académique annuelle adossée à la Mission Académique de l'Encadrement (MAE) pour accompagner les agents vers des postes en tension.
- Structurer des parcours de formation certifiant et spécialisés en partenariat avec l'IH2EF, incluant des modules sur les fondamentaux managériaux et les compétences clés.
- Proposer une offre de coaching managérial et des formations continues pour développer les compétences des cadres.

## → Objectif 2 – Favoriser une culture d'encadrement collaborative et innovante

### Détails des actions

- S'appuyer sur les chartes de pilotage des EPLE et du premier degré pour fournir des repères et des outils adaptés aux encadrants de proximité.
- Créer une offre institutionnalisée de co-développement pour favoriser l'échange d'expériences et résoudre collectivement les problématiques managériales.
- Développer un espace ressources en ligne pour les cadres, comprenant des formations, des outils de gestion et des ressources d'accompagnement.
- Poursuivre la dynamique des webinaires d'échange de pratiques professionnelles et des rencontres avec des experts (ex. : « heure des cadres »).



### INDICATEURS RETENUS

- Baromètre social des personnels de direction ;
- Nombre de personnels intégrés à la MAE ;
- Nombre de sessions de co-développement réalisées et de personnels bénéficiaires ;
- % d'encadrants ayant réalisé, au cours de l'année, une formation au management ;
- Nombre de webinaires d'échange de pratiques.



## → Ambition 8 :

# INTÉGRER LES ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DANS LES PRATIQUES RH

La politique RH de l'académie de Toulouse place les enjeux sociaux au cœur de son action.

Elle vise à promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, à lutter contre les discriminations, les violences et les comportements sexistes.

L'inclusivité des personnels en situation de handicap est également une priorité, affirmant la volonté de l'académie d'être un exemple de diversité et d'équité.

Dans le même esprit, elle encourage une culture institutionnelle du développement durable, en impliquant l'ensemble des personnels dans des pratiques écologiquement responsables, en cohérence avec les objectifs de l'Agenda 2030.

### → **Objectif 1 – Promouvoir l'égalité professionnelle, combattre les discriminations et instaurer un environnement de travail inclusif**

#### Détails des actions

- Mieux faire connaître les dispositifs déjà mis en œuvre par l'académie (formation des personnels à l'égalité professionnelle, existence d'un dispositif de signalement violences et harcèlement...).
- Poursuivre le déploiement de la politique de formation en lien avec l'égalité professionnelle et la lutte contre les discriminations (plan national et académique).
- Rédaction d'un nouveau plan d'actions en faveur de l'égalité professionnelle et de la lutte contre les discriminations.
- Organiser un évènement de recrutement inclusif.
- Outiller les cadres pour l'accueil des personnels en situation de handicap.

## → Objectif 2 – Intégrer les principes de développement durable dans la gestion RH

### Détails des actions

- Former l'ensemble des personnels aux enjeux de développement durable et encourager des pratiques écoresponsables.
- Mettre en place une gouvernance dédiée à la transition écologique pour harmoniser les initiatives, notamment dans les projets d'établissement et les démarches écoresponsables des administrations académiques.
- Encourager les mobilités durables et douces.



### INDICATEURS RETENUS

- Nombre de personnels formés à ces enjeux ;
- % de personnels utilisant des modes de transport durables (forfait mobilité durable et participation aux frais de transport en commun domicile-travail) ;
- Nombre de signalements traités ;
- Taux de satisfaction des personnels en situation de handicap concernant leur inclusion ;



[www.ac-toulouse.fr](http://www.ac-toulouse.fr)

Pour aller plus loin

