



**ACADÉMIE  
DE VERSAILLES**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



Grenelle de l'éducation

# Académie de Versailles

## Feuille de route pour les ressources humaines





# Introduction

Depuis 2017, l'École, de la maternelle au lycée, a été profondément réformée. Pour aller plus avant encore dans la transformation, le Grenelle de l'Éducation, porté par le ministre de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports Jean-Michel Blanquer et qui s'est tenu de la rentrée 2020 au printemps 2021, a lui aussi constitué un nouveau temps fort pour mobiliser au profit des élèves notre plus grande force : l'humain.

C'est également l'humain qui a été notre boussole pour construire et écrire notre projet académique 2021-2024 « Apprendre, s'épanouir, se transformer ». C'est ce dernier verbe, synonyme ici de modernisation, qui est au cœur de cette feuille de route.

Les métiers de l'enseignement connaissent une profonde évolution liée aux ruptures de notre époque et il convient de bien appréhender les mutations du métier de professeur, des cadres et de tous les métiers de l'Éducation nationale pour :

- ✓ accompagner au mieux les personnels dans leurs missions, au service de la réussite des élèves car c'est par des personnels bien recrutés, couvrant les besoins importants de notre académie, toujours bien formés et sans cesse accompagnés que nous pouvons viser une hausse générale du niveau des élèves et l'amélioration de la justice scolaire ;
- ✓ viser une amélioration du service rendu aux personnels de l'éducation nationale compris comme usagers. Il s'agit de faire de Versailles une académie pionnière dans une GRH plus personnalisée, avec pour objectif de replacer chaque individu au centre de son parcours professionnel et garantissant le bien-être et la sécurité de ses agents, notamment après avoir été durement ébranlée ;
- ✓ améliorer notre fonction RH pour gagner en efficacité, en qualité et bien être des personnels en charge des métiers de ressources humaines.

Les avancées du Grenelle et les caractéristiques si particulières de notre académie nous ont ainsi conduits à élaborer une feuille de route stratégique et systémique qui appréhende la GRH comme fin et comme moyen, réalisable dans le cadre de nos marges de manœuvre, soutenable grâce à la priorisation des actions à mener, innovante enfin par les modalités novatrices incarnées par la digitalisation et les expérimentations.

La feuille de route comporte une première partie qui positionne de manière centrale et transversale à tous les publics les enjeux d'attractivité, d'accueil, de formation initiale et continue, de qualité et proximité de service, et de conditions de travail.

Nous avons voulu marquer délibérément nos efforts pour une politique de l'encadrement renouvelée, dans la continuité des actions menée au niveau national et en mobilisant toute les marges de manœuvre possibles et envisageables sur cette question.

Nous avons souhaité enfin, pour donner du sens à nos actions, travailler sous forme de « zoom » sur des thématiques spécifiques : numérique, éducation prioritaire, langues, premier degré et directeurs d'école, inter-degré, remplacement des enseignants absents, école inclusive et jeunesse, engagement et sport.

Les équipes ont distingué **150** actions dont **45** à mener dans l'année 2021-2022.

**15** mesures illustrent notre souhait de répondre de manière innovante et singulière aux défis qu'une GRH renouvelée nous permettra de relever.

Afin de rendre la feuille de route soutenable, cette évaluation des actions a permis de les prioriser et catégoriser autour de trois horizons de réalisation :

- ▶▶ • Des actions à fort impact et une forte faisabilité (« actions rapides ») déployées dès la rentrée 2021
- ▶ • Des actions à fort impact mais avec une faisabilité plus modérée déployées entre juin à septembre 2022
- N • Le reste des actions sera mis en œuvre d'ici 2022-2023, incluant notamment des initiatives déjà en cours

En parallèle, ont été distinguées les actions fortes spécifiques à l'Académie, venant en complément de mesures nationales.

L'Académie est engagée dans une démarche pragmatique visant à amener des améliorations concrètes et visibles au service de la réussite des élèves, l'amélioration du service au personnel et d'une plus grande efficacité de la fonction RH.

Le déploiement de ces actions sera suivi par un comité dédié et un pilote identifié sur chaque thématique en charge du suivi de la mise en œuvre.

La concrétisation de ces actions ne pourra être réalisée que grâce à l'effort de tous. Si vous êtes intéressé par la mise en œuvre de certaines de ces initiatives ou thématiques, vous pouvez l'indiquer à votre responsable ou DASEN. Nous ferons nos meilleurs efforts pour vous intégrer dans des groupes de travail ou des expérimentations, avec l'objectif d'avoir des résultats rapides et durables.



## 15 mesures clefs de la feuille de route RH (non exhaustif)

Les mesures ci-dessous sont des marqueurs de l'Académie et viennent en appui et compléments de mesures fortes au niveau national

- ▶▶ **1. Projet Académat' et Colibri** – Versailles 1<sup>ère</sup> Académie zéro papier – simplification de la relation aux usagers Gestion unifiée des demandes (casier numérique de l'agent et outil de ticketing), lisibilité accrue pour les agents (Chatbot, guides usagers), gestion des appels téléphoniques (SVI), moments de qualité de la relation usager (webinars)
  
- ▶▶ **2. Formation - outil d'intelligence artificielle** (ISTIA) permettant de faciliter la recherche de formations via la proposition de parcours, des suggestions de formations, des fonctionnalités de recherche améliorées – lien avec un meilleur **accompagnement dans le développement de compétences et l'accélération sur l'Open Badge**
  
- 3. Formation** - Développement des **formations à initiatives locales** (50%) pour une meilleure réponse aux besoins locaux, poursuite de la **digitalisation** et le développement des parcours hybrides innovants (présentiel, distanciel, hybride, durée des formations...), amélioration des **délais** (ex. délais d'envoi de convocation et d'inscription), chantier **qualité de service**
  
- ▶▶ **4. Mentorat** systématique des néo-titulaires enseignants 2<sup>nd</sup> degré et des nouveaux chefs d'établissement mis en place – expérimentation en Sept2021, à terme pour les **néo titulaires** du 1er degré et pour les enseignants contractuels, déploiement du mentorat aux **néo-cadres**, accompagner les personnels de direction dans des **phases de transition** ou entrée dans de nouveaux environnement
  
- Ⓝ **5. Remplacement** – afin d'améliorer le suivi et fonctionnement des remplacements, mise en place d'un **outil** de suivi des remplacements sur le premier degré (utilisable notamment par le directeur de l'école, l'IEN de circonscription et la DSDEN) et pour le second degré de **'mallettes'** pour le chef d'établissement et le remplaçant (bonnes pratiques, procédures, informations utiles)
  
- ▶▶ Ⓝ **6. Numérique** - Déploiement aux départements du dispositif expérimenté dans le Val d'Oise« Territoires Numériques Educatifs », notamment avec une formation améliorée des équipes éducatives au numérique et mise à disposition des ressources pédagogiques de référence

▶▶ **7. Numérique - meilleur suivi des expertises** mobilisables sur le développement de l'usage du numérique et valorisation de ces expertises sur des fonctions (lettres de missions, postes à profil ciblés, indemnités ou décharges éventuelles, postes de CPC numériques) pour un **appui renforcé à l'ensemble des personnels sur les évolutions et opportunités du numérique**

**8. Bien-être** - Instruction et mise en place un **baromètre** pour l'ensemble du personnel pour un meilleur suivi et **en complémentarité des ressources et procédures existantes**

▶▶ (N) **9. Ecole Inclusive - mise en place d'une GRH des AESH** avec pour objectif la réduction du délai d'affectation et d'attente pour un élève, simplification de la procédure de recrutement des AESH, **revalorisation** et accompagnement des AESH, **accès direct** donné à la DSDEN et aux pilotes de PIAL aux notifications MDPH indiquant le besoin d'accompagnement

▶▶ **10. Inter-degré** – nomination de référents **inter-degrés** par binômes 1er et 2nd degré avec lettres de mission (animation, suivi, préparation des temps de coordination), **valorisation** (heures supplémentaires ou des IMP) des travaux d'enseignants du premier degré au sein des collèges et de professeurs du 2<sup>nd</sup> degré au sein des écoles, groupe de travail inter-degré

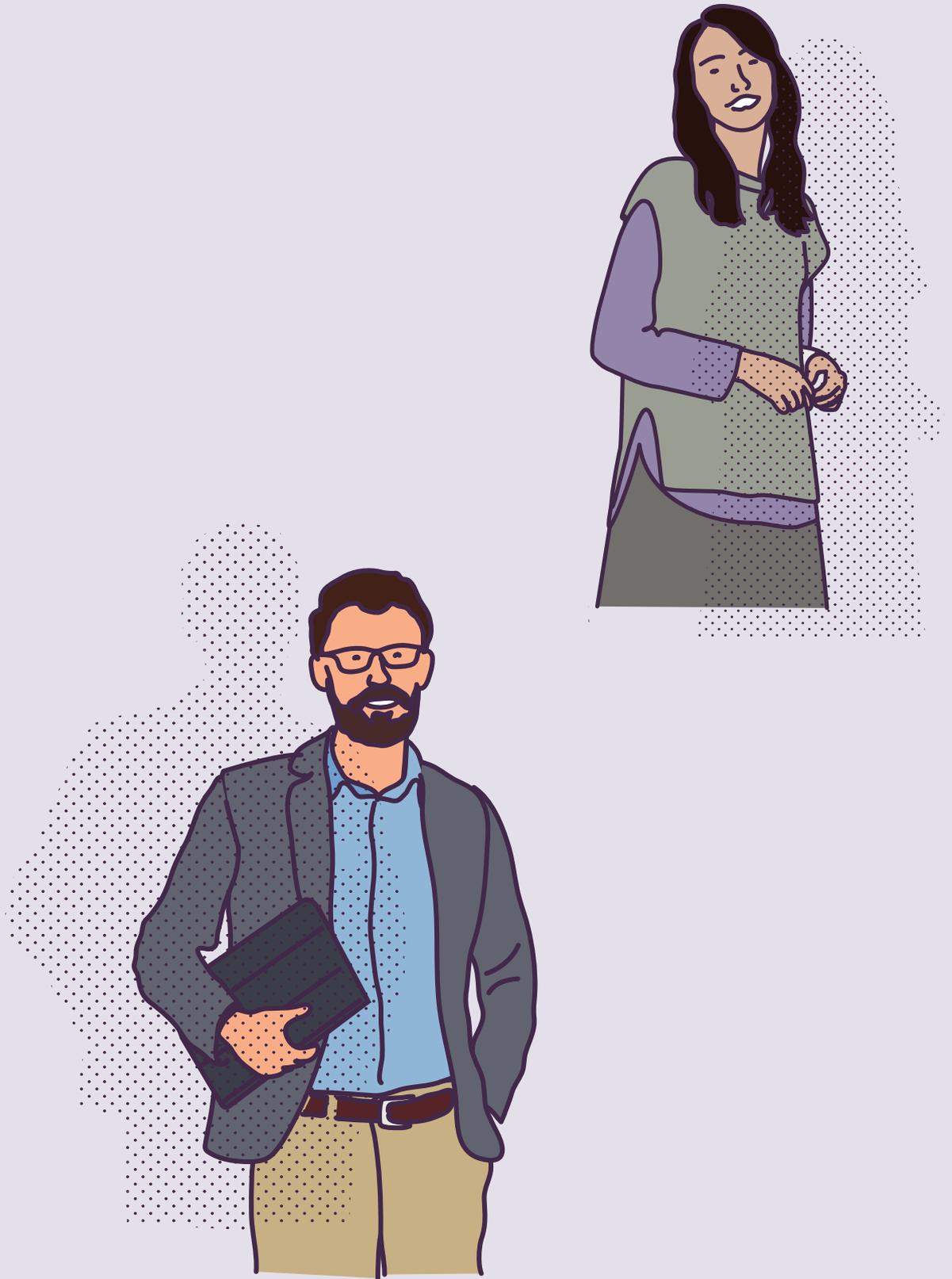
▶▶ **11. Education Prioritaire** – Journées de pré- rentrée structurées (rémunérées) sur la base du volontariat pour appuyer le collectif en lien avec les acteurs locaux, formations améliorées, ouverture de **postes à profils ciblés** pour attirer des profils expérimentés sur les territoires à forte rotation et des fonctions spécifiques, **pilotage** renforcé

▶▶ **12. Premier Degré** – élargissement du recours aux Indemnités pour Missions Particulières au 1er degré pour valoriser des enseignants appuyant les directeurs d'école dans la coordination

(N) **13. Formation** - développement des pédagogies développant les **compétences socio-comportementales** contribuant à la motivation et à la diminution de l'échec scolaire, à développer dans le second degré et à l'INSPE

(N) **14. Encadrement** - lancement de la **mission académique de l'encadrement** (MAE) avec une politique de vivier des futurs cadres et d'accompagnement des personnels dans leur projet professionnel, avec le club des managers, **des évènements en intercatégoriel**

**15. Inspection** - Mise en place de **parcours de mission** (majeure / mineure) pour les inspecteurs du second degré, constitution de **pôles d'activité** au sein des collèges et mobilisation du bureau doyen pour le pilotage de l'activité, des parcours avec des formations personnalisées, progressives et modulaires pour des **missions facilitées et un meilleur accompagnement des personnels**





# Un accompagnement RH de chacun

Avec 1,3 millions d'élèves et 100 000 personnels, Versailles, académie d'accueil et de formation, est tout à la fois celle des réussites et des disparités. Face à ces enjeux, elle doit renforcer son attractivité ainsi qu'accueillir les enseignants de manière plus humaine et plus solennelle. Elle doit également accompagner davantage les parcours professionnels des agents dans une logique d'individualisation, de continuum et de développement des compétences. En pleine cohérence avec le schéma directeur de la formation continue des personnels de l'Éducation nationale, il s'agit de s'appuyer sur une formation tout au long de la vie adaptée aux besoins, levier RH central en matière de construction des parcours.

## 1.1 Attirer des talents et mieux les accueillir

L'académie doit faire face aux enjeux **d'attractivité du métier** – qu'elle partage avec l'ensemble des académies – et **d'adéquation des profils** aux besoins. De plus, considérant le nombre important de nouveaux entrants chaque année dans le métier et dans le territoire académique, elle doit **mieux accueillir et accompagner ses personnels lors de leur prise de fonction**. Ces défis sont également associés à **des problématiques spécifiques par public**, telles que :

- ✓ Pour les enseignants, **des profils plus jeunes que la moyenne nationale**, renforçant les enjeux de formation et d'encadrement :
  - Environ 4,5 % de néo-titulaires à l'Académie de Versailles contre 1,3 % pour la moyenne nationale.
  - Environ 25 % des enseignants avec moins de cinq ans d'ancienneté contre 18 % pour la moyenne nationale sur les 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> degrés.
- ✓ Pour les inspecteurs, **une baisse observée du nombre de candidats au concours national**.

## Attirer des talents en améliorant la marque employeur et en valorisant mieux les compétences :

- ✓ Promouvoir et valoriser l'académie auprès des viviers : **plan de communication** externe et visites d'universités pourvoyeuses d'effectifs ;
- ✓ Réinterroger **le calibrage des différentes voies d'accès** ;
- ✓ Mettre en œuvre et valoriser **le parcours préparatoire de professorat des écoles** – ouverture de 2 parcours en septembre 2021 ;
- ✓ Renouveler la **stratégie de recours ciblé aux postes à profil dans les 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup>** degrés passant par **une enveloppe budgétaire dédiée, la formalisation de fiches de postes types** (par exemple, directeur d'école en Éducation prioritaire, coordinateurs, référents, enseignants 1<sup>er</sup> degré à compétences particulières) et la possibilité d'approche ciblée sur des territoires fragiles (par exemple, ceux connaissant une forte rotation).

## Renforcer et diversifier les viviers de recrutement :

- ✓ Formaliser **un parcours pour les « secondes carrières »** : proposer des stages d'observation dans le cadre de la préparation au concours, repérage du vivier sur les réseaux professionnels, suivi et capitalisation sur leurs compétences (management, numérique, compétences scientifiques...) pour des postes de référents ou formateurs par exemple ;
- ✓ Mettre en place une plateforme de suivi des contractuels pour les accompagner à devenir titulaires, notamment dans le cadre de la préparation des concours, ainsi qu'un **plan de communication**.

## Améliorer les conditions d'accueil de tous les entrants dans le métier et dans l'académie :

- ✓ **Systématiser les temps institutionnels et solennels d'accueil pour toutes les catégories de personnels** : trombinoscope, visite, partage avec les pairs... ;
- ✓ **Consolider le parcours d'accueil tout au long de l'année** : point d'étape proposé à cinq semaines, développement du mentorat des enseignants néo-titulaires, utilisation de nouveaux formats comme les lives... ;
- ✓ **Expérimenter le développement de services et de partenariats relatifs à l'aide au logement pour les nouveaux arrivants** pour tous publics : partenariats avec des agences, partage organisé entre pairs de listes de logements disponibles, aides logistiques et/ou financières... ;
- ✓ **Mettre en place d'un speed-dating des nouveaux inspecteurs** avec les services du rectorat tout en élargissant le dispositif aux personnels de direction et prévoir des journées d'accueil des nouveaux arrivants ;
- ✓ Assurer **un suivi individualisé par les corps d'inspection et les chefs d'établissement** des contractuels, stagiaires, enseignants néo-titulaires.



## 1.2 Proposer une offre de formation à forte valeur ajoutée, adaptée aux besoins et mieux valorisée

Alors que l'académie de Versailles détient **une grande tradition de formation**, d'environ 50 000 personnes par an représentant 66% des effectifs dans les 1er et 2nd degrés, avec **une part importante de personnels « de passage »**, elle se doit d'être à la pointe en la matière en proposant une offre **de formation riche, efficace dans ses formats et nourrie par la recherche scientifique**. À cet égard, le rapport sur les enseignants du XXIème siècle met en exergue des **enjeux centraux pour l'avenir, notamment en termes d'acquisition de nouvelles connaissances** (fondamentaux), **compétences** (socio-comportementales, recherche...) **et pratiques pédagogiques** (adaptation aux besoins éducatifs particuliers...).

La mobilisation d'**outils d'identification et de réponse aux besoins innovants et de nouvelles modalités de formation** nous permettra de **proposer des formations ajustées à la demande et aux priorités académiques** – en matière de contenu et d'organisation – et de mettre en place **une politique de qualité** – assurant la valorisation des compétences et l'amélioration permanente de l'offre. Par ailleurs, **les questions managériales**, cruciales pour tous les cadres, constitueront un axe important de notre offre de formation.

### Renouveler le contenu des formations :

- ✓ Renforcer les formations sur **les fondamentaux disciplinaires** (maths, langues...) **et pédagogiques** pour renforcer les compétences des enseignants qui en ont besoin ;
- ✓ **Former tous les personnels de l'académie aux pratiques du numérique** pour accompagner le déploiement des outils informatiques en fonction de leurs fonctions et de leurs besoins en lien avec la DANE, la CARDIE et Canopé, en lien avec l'établissement d'une cartographie ;
- ✓ **Former l'ensemble des équipes pédagogiques pour faire face à des situations difficiles liées au comportement des élèves et/ou de leurs parents** : déployer des formations concernant les compétences socio-comportementales (notamment avec un pilote de formateurs amorcé lors de la journée académique des formateurs, du l'innovation et de l'expérimentation (JAFIE) 2021), généraliser la **formation aux valeurs de la République** (notamment la laïcité), former à la détection **des cas de harcèlement pour le personnel** des établissements.

### Proposer des formations adaptées aux besoins identifiés, valorisées et évaluées pour en renforcer l'attractivité :

- ✓ **Améliorer l'identification des besoins** et assurer une convergence entre les besoins individuels et les priorités collectives **grâce à un outil innovant d'intelligence artificielle** ;
- ✓ **Communiquer plus et mieux sur les offres de formation** y compris la diversité des formats et des sujets ;
- ✓ **Mettre en place un outil de suivi des compétences** des personnels (en priorité pour les formateurs, les experts, les enseignants formés dans les constellations, les référents et les postes à missions) et **accélérer le déploiement d'Open Badges** pour l'ensemble de l'académie ;



- ✓ Mettre en place **un système d'évaluation de l'impact des formations** en cohérence avec le ministère (critères, outils, ...) et en lien avec les opérateurs nationaux (par exemple IH2EF).

## Construire un continuum de formation rénové :

- ✓ Construire, à partir de la rentrée 2021, dans le cadre d'un partenariat renforcé INSPÉ/ Rectorat **une formation initiale rénovée et attractive** pour former les enseignants du XXI<sup>ème</sup> siècle : organisation des stages, formation aux fondamentaux, projet incubateur, valorisation des apports des entrants ;
- ✓ S'appuyer sur **des thématiques transverses de formation** (école inclusive, valeurs de la République, numérique...) coconstruites entre l'INSPÉ et l'académie pour construire des parcours articulés entre la formation initiale et continuée ;
- ✓ **Renforcer le partenariat avec l'INSPÉ pour développer des modèles de formations longs, qualifiants et articulés avec la recherche** : stratégiser la convention de l'INSPÉ sur la formation continue assurant une approche globale identifiant ses champs d'intervention dans le plan académique de formation et les volets départementaux, créer un laboratoire partenarial de l'innovation en formation, développer des appels à projets de recherche collaborative avec les universités et le terrain... ;
- ✓ **Systématiser le mentorat des néo-titulaires 2<sup>nd</sup> degré et des nouveaux chefs d'établissement** pour mieux les accueillir et faciliter leur prise de poste – expérimentation en septembre 2021 avant passage à l'échelle, à terme à déployer pour le 1<sup>er</sup> degré et les contractuels.

## Construire des modalités de formation améliorées et plus innovantes :

- ✓ Créer un **lieu emblématique de la formation continue avec le projet Marly** qui a vocation de devenir un laboratoire et un lieu d'excellence de la formation dans l'académie : modulaire, connecté et hybride il sera en capacité d'accueillir **des formations en collectifs** (enseignants, personnels d'encadrement) ainsi que **des événements ponctuels** tels que des séminaires et permettra **l'expérimentation en formation** (lessons studies) ;
- ✓ **Poursuivre la numérisation et le développement des parcours hybrides** innovants en envisageant différemment les parcours de formation et définissant les formats recommandés en fonction des objectifs (présentiel, distanciel, hybride, durée des formations...);
- ✓ **Développer le micro-learning et les parcours d'auto-formation** en s'appuyant sur le réseau Canopé ;
- ✓ **Encourager les formations d'initiatives locales (FIL) et collectives** pour que l'organisation et le contenu des formations correspondent davantage aux besoins locaux des établissements ou des écoles : expérimentation d'un accompagnement par la DAFOR des chefs d'établissements ou de service sur cinq pilotes en incluant les constellations en tant que FIL ;



- ✓ **Garantir une réception de 50 % des invitations aux formations volontaires six semaines à l'avance** et améliorer le processus d'inscription pour faciliter la présence des personnels.

### Renforcer le parcours de formation des contractuels :

- ✓ Dans l'actuel parcours de formation des contractuels, **renforcer l'articulation présentiel et distanciel, disciplinaire et transversal, tutorat, webinaire ;**  
Interroger les néo-contractuels sur les besoins en formation et leur proposer en temps réel une offre **de formation ciblée et accessible ;**
- ✓ Organiser et déployer un plan de communication sur le parcours de formation des contractuels.

### Structurer davantage la gouvernance de la formation :

- ✓ Mettre en place **un comité de pilotage de la formation** (tous publics, au niveau de l'Académie) et **de groupes de travail par public** pour définir le **cadre de priorisation des contenus** : trouver la bonne adéquation entre les priorités collectives et les besoins individuels en faisant le lien entre le plan académique de formation les départements et les chefs d'établissement ;
- ✓ Élaborer **un tableau de bord de suivi des indicateurs de formation pour la DAFOR et engager un chantier quant à la qualité de service** par le suivi d'indicateurs comme le taux de satisfaction des chefs d'établissement et formés, taux d'absentéisme, délais d'envoi des convocations...

### Augmenter et diversifier le vivier de formateurs :

- ✓ **Maintenir une charge de travail soutenable pour les formateurs en repensant la répartition des charges entre eux** (recrutement, répartition bassin/académie, spécialisation en format...), notamment avec la transition vers les formations numériques nécessitant une multiplication et une diversité de formats – lien avec la journée académique des formateurs, de l'innovation et de l'expérimentation (JAFIE) ;
- ✓ **Renforcer la professionnalisation du recrutement des formateurs pour atteindre des objectifs ambitieux** – 100 % du personnel formé par an, 50 % de FIL : recrutement de nouveaux formateurs et faire davantage appel à des intervenants externes pour des formations phares qui sont plébiscitées par les utilisateurs.



## 2. Favoriser la qualité de vie au travail, la protection des personnels et la gestion RH des situations complexes

L'académie de Versailles s'est engagée depuis plusieurs années dans une politique ambitieuse en faveur de l'égalité professionnelle. Cependant, nous devons aller plus loin et améliorer le bien-être de nos personnels, **conséquence et condition d'un rapport harmonieux de chacun à son activité professionnelle dans toutes ses dimensions** : clarté et réalisme des exigences professionnelles, fluidité des relations de travail, dynamiques collective. De plus, le **contexte d'incertitude et de complexité que nous connaissons aujourd'hui**, tant sur le plan de la situation sanitaire que de la sécurité, a renforcé l'importance de cet enjeu.

Notre ambition est donc désormais de **placer la qualité de vie au travail au centre de l'action de nos services RH.**

### 2.1 Faire du bien-être des personnels un objectif concret et fédérateur

#### Mieux identifier et suivre l'état du sentiment de bien-être et de la satisfaction de l'ensemble du personnel :

- ✓ Instruire et mettre en place un baromètre du bien-être pour l'ensemble du personnel.

#### Favoriser le sentiment d'appartenance et renforcer l'offre d'action sociale :

- ✓ Décliner académiquement le **service d'appui d'action sociale** avec des avantages pour le personnel basé sur des partenariats :
  - Dans les services académiques : c'est le cas dès 2021 dans le cadre du projet de Campus Lesseps ;
  - Dans les établissements et écoles sous la coordination des DSDEN ;
- ✓ Renforcer l'esprit de communauté par **une animation et une communication interne accrues** dès 2021 ;
- ✓ Accompagner **les moments conviviaux** et de partage d'expériences jalonnant l'année :
  - Pour chaque fonction, mettre en place des journées d'animation à l'instar de la JAFIE pour les formateurs du 2nd degré ;
  - Créer des moments d'échanges informels (Café de l'Éducation prioritaire, moments d'échanges pour les cadres) ;
  - Associer les moments conviviaux en lien avec les lieux (salle des profs 4.0), partenariat avec les associations de type « amicales de personnels » ;



- ✓ **Développer l'offre de services aux usagers des lieux dès 2021** : ateliers culturels et sportifs, solutions de covoiturage, bornes de recharge pour véhicules électriques, mise à disposition de vélos électriques.

## 2.2 Renforcer la prévention des risques professionnels et de la santé au travail

L'académie de Versailles, par la taille de son territoire et ses effectifs, dispose de compétences et de relais de terrain qu'elle a mis en place afin de remplir sa mission de prévention des risques professionnels et de promotion de la santé au travail qui font l'objet de démarches et de dispositifs structurés. Cependant, il apparaît crucial de **diffuser plus largement la culture de la prévention** qui permettra de mieux détecter les situations de mal-être en amont pour prévenir leur aggravation et d'assurer un suivi au long cours.

**Renforcer le dispositif de médecine de prévention de l'académie** et dans les départements pour prévenir les situations complexes :

- ✓ **Renforcer la médecine du travail** par l'intégration d'autres professionnels comme les ergothérapeutes ou les infirmiers du travail et le développement d'un portail de traitement des demandes et la dématérialisation des dossiers médicaux des agents ;
- ✓ **Former les cadres à la prise en charge des agents en situation difficile au travail pour prévenir les risques psycho-sociaux ;**
- ✓ **Informers les personnels des ressources de prévention** par une communication au sein de l'intranet et par la mise en place d'un kit d'accueil.

### Prévenir et détecter en amont les risques professionnels et de la santé au travail :

- ✓ **Renforcer les mesures de détection des risques psycho-sociaux** : formation, lien avec la santé et sécurité au travail ... ;
- ✓ **Renforcer la communication sur le nouveau rôle du Service académique de prévention et d'accompagnement des personnels (SAPAP)** et le lien entre les différents services par la sensibilisation sur son rôle d'accompagnement : une newsletter trimestrielle s'adressant au personnel sur plusieurs thématiques pourrait être pertinente ;
- ✓ **Améliorer la coordination entre les acteurs qui contribuent au suivi et à la prise en charge des personnes en situation complexe** (services RH, DSDEN, Centre académique d'aides aux écoles et aux établissements – CAAEE) pour mieux valoriser leur implication : définir un périmètre d'intervention des services, accentuer les transferts d'informations, mettre en place des procédures à appliquer sur des cas d'usage et créer un comité trimestriel réunissant ces différents acteurs.



## 2.3 Mettre en œuvre la responsabilité sociale de l'employeur

**Lutter contre les discriminations, promouvoir l'égalité professionnelle, renforcer la politique d'insertion des personnels en situation de handicap et veiller à l'équilibre entre vie personnelle/vie professionnelle :**

- ✓ **Poursuivre et achever la démarche de labellisation égalité-diversité engagée en 2017 :**
  - Élaborer un plan d'actions académique ;
  - Poursuivre le déploiement du plan de formation ;
  - Mener des actions de sensibilisation : exposition, séminaire, guide méthodologique... ;
- ✓ Accompagner davantage le **maintien dans l'emploi** des personnels en situation de handicap **en rendant les services plus inclusifs**, notamment en matière d'accessibilité :
  - Déployer l'outil Acceo pour l'accueil téléphonique des malentendants ;
  - Prendre davantage en compte les situations de handicap en termes de bâti scolaire, au-delà des exigences réglementaires.

**Affirmer le rôle protecteur de l'institution vis-à-vis de ses personnels :**

- ✓ Utiliser tous les volets de la **protection fonctionnelle** afin de répondre aux conditions d'exercice des personnels : soutenir de manière individualisée les personnels menacés ou victimes d'incivilités, former tous les personnels à la protection fonctionnelle ;
- ✓ Renforcer les **moyens d'accompagnement** des équipes éducatives : déployer des équipes laïcité-valeurs de la République, des référents départementaux et une cellule d'écoute.

## 2.4 Adapter les lieux, leur utilisation, leur aménagement et leur transformation aux projets collectifs

Le projet académique 2021-2024, « Apprendre, s'épanouir, se transformer », accorde une attention particulière aux lieux : « *Qu'il s'agisse de la salle de classe, de la salle des professeurs ou encore des bureaux, ces lieux que nous habitons doivent être des cadres protecteurs dans lesquels il est agréable d'apprendre et de travailler* ». Les lieux, pris de plus en plus dans une approche évolutive, sont le facteur essentiel de la qualité de vie au travail : l'immobilier, le numérique, les aménagements, les services à l'utilisateur doivent répondre à l'évolution des usages dans le cadre d'une approche collaborative.



## Animer et outiller une démarche académique de bâti scolaire avec les partenaires de l'école pour l'émergence d'une culture commune

- ✓ S'engager sur le bâti scolaire dans le cadre du club des partenaires grâce à la cellule « bâti scolaire » académique ;
- ✓ **Concevoir avec les acteurs de documents de référence** concernant les lieux de travail : salle des profs 4.0, Labs, tiers-lieux... ;
- ✓ **S'impliquer davantage dans les projets de bâti scolaire aux côtés des collectivités.** L'académie dégagera une expertise pluridisciplinaire dans le cadre d'équipes mobiles intervenant dans ces différents projets : collège de Mantes, collège La Justice à Cergy, collège de Puteaux-Nanterre, Lycée Pôle Est dans le Val d'Oise...

## Transformer les lieux administratifs et favoriser l'expérimentation :

- ✓ **Campus Lesseps : grand projet immobilier pour le rectorat et la DSDEN 78** qui doit être un lieu collectif et ouvert (conditions de travail améliorée, espaces de collaboration, accueil usager repensé), un emblème de la transformation des services académiques (le projet immobilier est un puissant levier d'une transformation managériale, numérique, du rapport à l'utilisateur), un catalyseur d'innovation et de prospective (espaces Lab et de démonstration) ;
- ✓ Mailler l'animation de lieux par des **ambassadeurs** dans tous les sites ;
- ✓ **Démarche de développement durable** dans le cadre du référentiel « administration éco-responsable ».

## 2.5 Améliorer la gestion des situations complexes

La gestion des situations complexes est plus que jamais une priorité pour l'Académie de Versailles qui a été très durement frappée par des risques extrêmes et considérant que les cas de violences ou de harcèlement dans les établissements et écoles ont un fort impact sur les personnels. En parallèle des procédures en place, de nombreuses actions sont en cours, telles que la formation des cadres à la gestion des situations de crise. Cependant, il importe d'assurer dans l'ensemble une meilleure détection des situations complexes en amont et **d'améliorer la résilience de la gestion de crise.**

**Assurer une meilleure détection en amont des situations complexes** et préparer les équipes à la gestion de situations complexes :

- ✓ **Renforcer le « carré régalien »** et nommer un conseiller auprès de la rectrice, en charge du respect de la laïcité et des valeurs de la République, de l'Instruction en famille (IEF) et des établissements hors contrat, des violences et du climat scolaire.



### ✓ **Renforcer les formations :**

- Former régulièrement les acteurs nécessaires à la gestion de crise à l'échelle de l'établissement, de l'école et des services académiques pour le 1<sup>er</sup> et le 2<sup>nd</sup> degrés, 2<sup>nd</sup> degré ;
- Formations pouvant être réalisées en commun avec les acteurs impliqués (ex. collectivités, forces de sécurité).

### **Assurer la sécurité des personnels :**

- ✓ **Généraliser la mise en œuvre et le suivi des documents uniques d'évaluation des risques professionnels (DUERP) et des plan particulier de mise en sûreté (PPMS)** dans les 4 000 lieux de travail ;
- ✓ **Évaluer les exercices obligatoires de sécurité** dans les établissements et écoles ;
- ✓ **Mettre à jour le référentiel des données de santé et sécurité des écoles et de l'ensemble des lieux de travail** et les documents de référence concernant les lieux de travail ;
- ✓ **Collaborer davantage avec les services de sécurité et les acteurs de la sécurité** dans le cadre des dispositifs locaux.

### **Détecter en amont les situations complexes par une veille sur les réseaux sociaux et dans l'établissement :**

- ✓ **Créer une cellule de veille au niveau académique** (harcèlement, violences externes ou internes) en lien avec le ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports ;

### **Améliorer la résilience du dispositif de gestion de situations complexes :**

- ✓ **Systématiser les retours sur expérience** en identifiant les axes d'amélioration des protocoles et de l'organisation : prendre en compte les leçons tirées des crises précédentes dans les formations à la gestion de crise, retours d'expérience ajoutés à l'agenda de l'échange hebdomadaire entre les directeurs de cabinets, trame de retour sur expérience à remplir par les cellules de crise ;
- ✓ **Assurer un suivi RH renforcé** avec des procédures mieux articulées entre les différentes parties prenantes notamment entre les services RH, le centre académique d'aides aux écoles et aux établissements (CAAEE) et le service académique de prévention et d'accompagnement des personnels (SAPAP).



## 3. Moderniser l'action RH au service de l'ensemble des personnels

L'enjeu d'une GRH de proximité, complémentaire de l'appui hiérarchique que peuvent apporter les personnels d'inspection et de direction, est de taille avec près de 100 000 personnels répartis dans près de 4 000 établissements, sur un territoire vaste. La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 invite à créer un lien de confiance et de transparence de l'employeur vis-à-vis des personnels. Le choix de l'académie est celui d'une **démarche tournée vers l'agent permettant de créer une relation plus directe et qualitative entre agents et services RH**. Cette démarche implique à la fois une réforme des modalités de communication visant une information fiable et compréhensible et l'accentuation de démarches d'accueil, d'écoute, d'accompagnement au plus près de l'ensemble des personnels. La mise en œuvre d'un schéma directeur de la relation à l'usager sera un outil précieux.

Le développement d'outils numériques permettra également de dégager des ressources pour les redéployer en soutien et en renfort d'une approche RH souhaitée plus humaine et plus proche des usagers.

Cette transformation systémique des métiers RH dans les services académiques et départementaux nécessitera également une réorganisation des structures d'encadrement ainsi qu'une ouverture à des compétences riches et diverses, en dehors du vivier de recrutement traditionnel.

### 3.1 Mieux informer et accompagner individuellement chaque personnel

L'académie de Versailles est engagée dans une politique d'offre usager qui se concrétise par le déploiement d'une RH de proximité et d'une offre complète de services en ligne aux agents. Ces changements, en cours de déploiement, permettront à chaque personnel de disposer de services personnalisés et des contacts des personnes ressources pour être accompagné au plus proche de ses besoins. De plus, leurs démarches seront simplifiées et numérisées pour la plupart.

#### Déployer une RH de proximité :

##### ✓ Informer chaque personnel :

- Construire une stratégie de communication adaptée aux différents personnels (contenus, canaux de diffusion...);
- **Rénover le site intranet** et son animation et améliorer le cadencement de l'information en direction des agents.

##### ✓ Écouter, orienter, accompagner et suivre chaque personnel en proximité :

- Renforcer le dispositif de la RH de proximité avec la **création de conseillers RH de proximité et le déploiement de l'outil proxi-RH** ;



— **Former des conseillers RH de proximité** (CRHP) aux grandes opérations de gestion et articulation de l'ensemble des acteurs RH (DPE, DPATS, DEEP) et du réseau RH de proximité autour des opérations de carrières (mars- avril 2021).

✓ **Permettre l'identification des bons interlocuteurs RH :**

— Pour chacun des grands actes de gestion de carrière et de mobilité, **identifier des lignes téléphoniques et des messageries dédiées à l'accompagnement ;**

— Assurer une meilleure identification des acteurs RH par la rédaction d'organigrammes lisibles pour le public.

✓ **Lancer un plan de requalification des emplois et des agents pour améliorer la qualité du service fournie à l'utilisateur.**

## **Optimiser et numériser les procédures internes pour améliorer la satisfaction des usagers :**

✓ **Réduire les délais** de traitement des demandes :

— Mettre en place un **pilotage des délais de réponses aux usagers** qui leur permettront de savoir où en est leur demande ainsi qu'une **mesure de la satisfaction des usagers sur certains services ;**

— Intégrer des fonctionnalités spécifiques aux **actes de gestion les plus chronophages qui seront dématérialisés** permettant une amélioration de la satisfaction de l'administré tout en simplifiant le travail de l'agent.

✓ **Créer des nouveaux services numériques pour apporter des réponses claires aux agents :**

— Créer un **portail RH unique et cohérent de gestion de carrière des personnels – Colibri** – rassemblant l'ensemble des prestations de services (outil de prise de rendez-vous, assistant virtuel de type « Chatbot », outil de data visualisation...);

— Compléter ce portail d'**une chaîne de logiciels cohérente – Colibri + :**

• Mettre à disposition de chaque agent un **casier numérique sécurisé** de manière à assurer à nos usagers internes le principe du « dites-le nous une fois » ;

• Mobiliser les **outils d'intelligence artificielle** pour classifier les documents et contrôler automatiquement les pièces justificatives ;

• Développer un **processus de validation et de signature électronique pour sécuriser** et accélérer l'intégration vers les SI ministériels des données collectées dans Colibri ;

• Un outil de **« ticketing »** qui permettra de piloter l'activité avec le suivi des mails, les délais de réponses, le nombre de relances, les gestions des demandes ;

• Un serveur vocal interactif pour améliorer la gestion des appels entrants, chatbot RH ou FAQ dynamique pour apporter des réponses aux questions fréquentes dans le cadre du mouvement des enseignants ;



- Grâce à ces nouveaux services, **dématérialiser des processus et des documents** pour assurer et généraliser l'objectif d'être **la première académie « zéro papier »**.

## 3.2 Réorganiser les services pour répondre à de nouveaux besoins

Cette transformation substantielle des métiers RH doit aussi avoir pour objectif de répondre à de nouveaux besoins essentiels. Pour ce faire, une réorganisation des services de l'Éducation nationale apparaît nécessaire.

### Faire évoluer le métier de gestionnaire RH, au cœur de la modernisation et de l'harmonisation des pratiques RH (ces évolutions sont en cours de déploiement) :

- ✓ Mettre en place des formations pratiques relatives « à la qualité de la relation à l'utilisateur » (à l'écoute et à la réponse individualisée) ;
- ✓ Plan de formation ciblé pour consolider les fondamentaux d'une GRH individualisée ;
- ✓ Ateliers collaboratifs et inter-catégoriels pour infuser la culture de la performance, de l'écoute et du conseil au sein des services et pilotage de l'activité par des tableaux de bord ;
- ✓ Lancer un plan de requalification des emplois et des agents.

### Ajuster notre organisation pour traiter de nouveaux besoins :

- ✓ **Déployer un service permettant de mettre en place une politique de l'encadrement :** politique de vivier, recrutement, accompagnement des parcours et formation, animation managériale, mobilités : Déployer de nouveaux services (formation, co-développement, mentorat, immersions, aide à la préparation du projet, ressources, coaching) permettant notamment des points d'échange réguliers (chaque année) pour les cadres ;
- ✓ Mettre en place une DRH des AESH en lieu et place des neuf interlocuteurs actuels **pour mieux accompagner les AESH.**



### 3.3 S'ouvrir à de nouvelles compétences

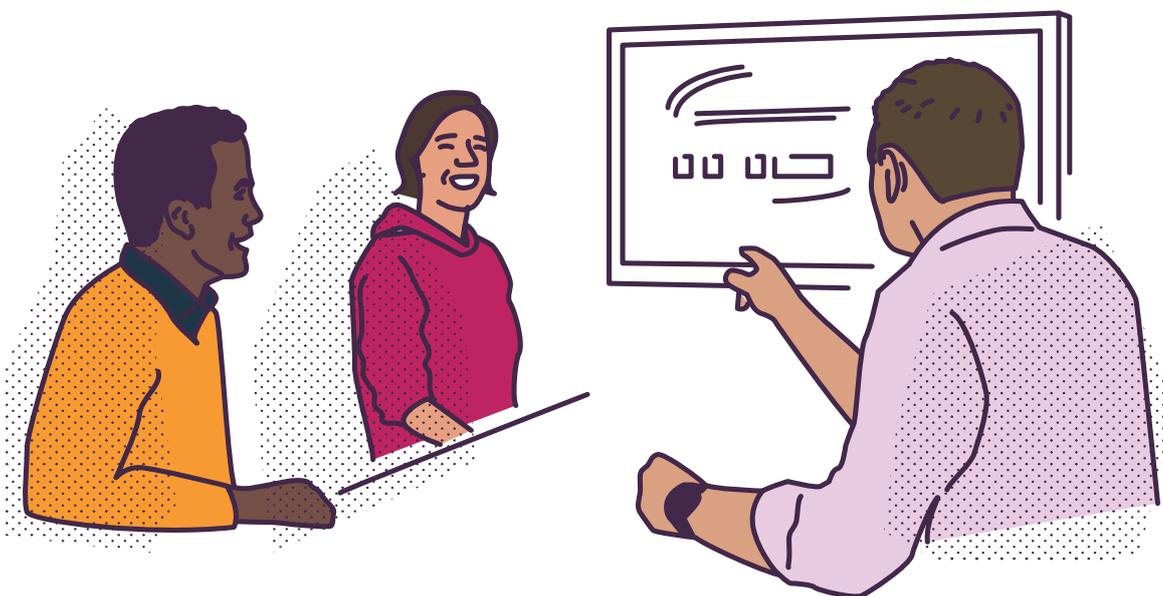
Afin de mener à bien l'ensemble de ces transformations, l'attractivité des postes d'encadrement des services académiques doit faire l'objet d'une attention spécifique en élargissant le spectre de recrutement des talents, y compris pour des besoins ponctuels et temporaires.

#### Renforcer l'attractivité des fonctions académiques :

- ✓ **Adapter la rémunération des cadres supérieurs à leurs responsabilités** pour pouvoir mieux valoriser les fonctions académiques.

#### Renforcer les mobilités et diversifier les profils de recrutement :

- ✓ **Renforcer les mobilités interministérielles et entre les différentes fonctions publiques** afin de disposer des meilleurs talents souhaitant rejoindre les services de l'Éducation nationale tout en permettant également à nos personnels d'avoir une expérience dans d'autres services et diversifier les profils recrutés, y compris des contractuels ;
- ✓ **Mobiliser des « managers de transition »** pour répondre aux besoins ponctuels sur des postes stratégiques.





# RH ENCADREMENT

Les cadres sont des rouages essentiels de notre action quotidienne en matière éducative et les garants de sa traduction au plus proche des 100 000 personnels et des 1,3 million d'élèves que compte notre académie.

Afin de les accompagner dans leurs fonctions cruciales et de plus en plus complexes, il convient de moderniser de manière inédite la gestion RH de l'encadrement de l'académie et de l'engager dans une nouvelle dynamique.

C'est pourquoi, dans la continuité du Grenelle de l'Éducation, l'académie de Versailles souhaite déployer une politique RH renforcée sur les cadres autour de plusieurs enjeux prioritaires jalonnant leurs missions et leur parcours professionnels.

## 1.1 Redonner des marges de pilotage et d'autonomie aux établissements

Le pilotage et l'autonomie des établissements connaît des évolutions importantes pour être au cœur de l'école de la confiance. La présente feuille de route entend mobiliser de nouvelles marges de manœuvre RH pour accompagner ce mouvement important pour mettre en œuvre les priorités ministérielles, « apprendre, s'épanouir, se transformer » et également faire face aux situations de crise ou qui nécessitent de gagner en agilité.

### Les enjeux

- ✓ Se saisir de la transformation profonde que constitue l'évaluation des établissements et le renouvellement du dialogue de pilotage envisagé par l'académie pour amener les équipes à des politiques d'établissement renforcées ;
- ✓ Faire émerger des équipes « de direction » pour épauler les chefs d'établissement ;
- ✓ Mobiliser plus encore les leviers à la main des établissements.

### Les leviers RH

- ✓ Former les cadres aux nouvelles modalités d'**autoévaluation** / **évaluation** des écoles et des établissements ;

- ✓ **Repenser le dialogue de pilotage ;**
- ✓ Renforcer la formation au pilotage de la performance pour les directeurs d'école/IEN et chefs d'établissement (notamment en éducation prioritaire) ;
- ✓ Reconnaître des fonctions en établissement qui articulent enseignement et responsabilités permettant de constituer une équipe « **d'encadrement intermédiaire** » en appui de l'équipe de direction (responsables par niveau, coordinateurs numériques, éducation artistique et culturelle (EAC), coordinateur formateur et mentorat, coordinateur orientation et relation avec le monde économique) ;
- ✓ Reconnaître ces responsabilités par une **logique d'open badge** et prévoir des éléments de rémunération ;
- ✓ Accompagner par des **formations massives et massées** les écoles et établissements dans leur politique de développement des compétences, recourir à des postes à profil pour recruter les compétences spécifiques, au service du pilotage pédagogique des équipes de direction ;
- ✓ Expérimenter des missions de « **secrétaire général de territoire** » pour plusieurs établissements ou circonscriptions ;
- ✓ Consolider encore la posture de soutien des services et de l'institution pour permettre aux cadres de faire face aux situations complexes et leur permettre de s'emparer de ces nouvelles marges d'autonomie.

## 1.2 Repenser et faciliter les missions des inspecteurs

Redonner du sens et du temps aux inspecteurs : nous expérimenterons avec cette feuille de route un nouveau modèle d'exercice de leur mission.

### Les enjeux

- ✓ Redonner du temps pour l'accompagnement de collectifs (écoles, établissements, circonscriptions, bassins...);
- ✓ Accompagner plus durablement les enseignants dans leurs classes et dans leurs parcours ;
- ✓ Participer à la conception et à la mise en œuvre des politiques éducatives ;
- ✓ Préparer les inspecteurs à la dimension managériale de leur fonction ;
- ✓ Développer et amplifier la culture du collectif.

## Les leviers RH

- ✓ Enrichir **l'accueil et l'intégration dans le métier** et dans les équipes, penser et accompagner des parcours en fonction des profils ;
- ✓ **Mise en place de parcours de mission (majeure / mineure), constitution de pôles d'activité au sein des collèges et mobilisation du bureau doyen pour le pilotage de l'activité, des parcours et des formations personnalisées**, progressives et modulaires ;
- ✓ Réaffirmer, pour les inspecteurs du second degré le rôle d'accompagnement des coordonnateurs de discipline et de spécialité et renforcer les missions des professeurs associés à l'inspection ;
- ✓ Renforcer les missions et les compétences pédagogiques, managériales des IEN-CCPD et les décharger de certaines missions administratives (contrôle, reporting...);
- ✓ Déployer davantage de formations inter-degrés et inter-métiers (et notamment avec les personnels Jeunesse et Sports et des services administratifs comme par exemple des cadres) ;
- ✓ Déployer les portails numériques de suivi des professeurs (parcours, formation, certification, évaluation, suivi RH et carrière) à coordonner avec l'outil de cartographie des compétences de l'académie ;
- ✓ Installer un collège inter-degré des inspecteurs, réunir les groupes disciplinaires inter-degrés (IEN Premier degré référents, IEN Et/Eg/Io et IA-IPR).

## 1.3 Accompagner résolument les parcours et les talents

Mieux recruter, détecter les talents, accompagner les cadres dans leur parcours : proposition d'un accompagnement renforcé.

### Les enjeux

- ✓ Accroître l'attractivité des missions d'encadrement, notamment dans les services académiques et départementaux ;
- ✓ Accompagner l'entrée dans le métier ;
- ✓ Former tout au long de la carrière ;
- ✓ Permettre les évolutions de carrière ;
- ✓ « Prendre soin » de nos cadres.



## Les leviers RH

- ✓ Communiquer sur les missions des cadres ;
- ✓ **Identification et animation des viviers** pour une évolution à 2-5 ans vers l'encadrement, accompagner l'accès au concours et diversifier les profils des candidats, développer un parcours de professionnalisation vers le métier d'inspecteur, accompagner les évolutions concernant les directeurs d'école ;
- ✓ **Lancement de la mission académique de l'encadrement** (MAE) pour les cadres autour d'une politique de vivier et d'accompagnement dans leur projet professionnel, et déploiement de l'offre de services (formation, co-développement, mentorat, immersions, aide à la préparation du projet, ressources, coaching) permettant notamment des points d'échange pour les cadres ;
- ✓ Organiser la **transmission d'informations** à l'occasion de l'accueil d'un nouveau cadre en prenant appui sur le tutorat et le mentorat et assurer dès la prise de fonction la disposition et **la prise en main de l'environnement numérique** ;
- ✓ Renforcement de l'accompagnement en début de carrière : **déploiement du mentorat aux néo-cadres**, accompagner les personnels de direction dans des phases de transition ou entrée dans de nouveaux environnements ;
- ✓ **Déploiement d'une offre de formation complète, personnalisée, pluriannuelle et diversifiée** : formation métier, mise en œuvre des politiques publiques, compétences managériales, montée en responsabilité (gestion de crise, dialogue social, connaissance institutionnelle) ;
- ✓ Déploiement de la nouvelle évaluation des adjoints par les chefs d'établissement ;
- ✓ Enrichir et mutualiser les compétences des adjoints gestionnaires : parcours de formation M@gistère unique (formateurs-tuteurs-prise de fonction) dédié ;
- ✓ Mettre en place des actions de revalorisation de la rémunération des cadres visant à réaffirmer l'engagement en lien avec les enjeux nationaux et académiques.

## 1.4 Renforcer la synergie des collectifs de travail

Mieux projeter les cadres dans l'administration de demain et dans des environnements propices au développement d'une culture commune.

### Les enjeux

- ✓ Déployer des modalités de travail plus agiles ;
- ✓ Renforcer les collectifs de travail inter-catégoriels et inter-degrés ;
- ✓ Diffuser une culture managériale partagée et des compétences de gestion de projets.



## Les leviers RH

- ✓ **Créer un « club des managers »** pour partager les bonnes pratiques, les sujets de transformation des politiques publiques et la mise en relation avec des cadres d'autres secteurs ;
- ✓ Faire vivre pour l'ensemble des cadres des moments de réflexions, d'échanges et de développement collectifs (visites entre territoires, visites d'entreprises, Lab d'idées, co-développement grâce aux nouveaux lieux comme le Campus Lesseps) ;
- ✓ Renforcer la gouvernance entre les DSDEN, les collèges d'inspecteurs, la DANE, la DAFOR, la DSI et les collectivités locales au service de l'articulation entre pédagogique et numérique.

## 1.5 Intégrer pleinement les directeurs d'écoles dans la communauté de l'encadrement

Nous apporterons enfin une attention toute particulière au renforcement du pilotage de nos écoles maternelles et élémentaires via des transformations managériales importantes.

### Les enjeux

- ✓ Responsabiliser pleinement le directeur d'école dans l'animation de son équipe ;
- ✓ Lui permettre de s'appuyer sur l'IEN de circonscription, renforcé dans son rôle d'encadrant pédagogique ;
- ✓ Libérer le directeur de certaines tâches administratives et augmenter ses décharges d'enseignement pour lui permettre de d'assurer pleinement ces nouvelles responsabilités.

### Les leviers RH

- ✓ **Expérimenter des solutions de « décharge »** de certaines tâches administratives des directeurs (en les reportant sur les nouvelles fonctions de « secrétaires généraux territoriaux » de circonscription ou sur les services académiques) ;
- ✓ Développer **un portail numérique pour les directeurs d'école** (informations administratives, accès aux SI et aux téléservices, centralisation des ressources pédagogiques, accès à l'ENT 1er degré le cas échéant ...) ;
- ✓ **Revoir le processus de recrutement des directeurs d'école** (liste d'aptitude repensée en fonction des nouvelles compétences attendues) ;
- ✓ Proposition de **parcours de formation au management d'équipe et à l'animation pédagogique** et développement de communautés apprenantes de directeurs.





# THÉMATIQUES SPÉCIFIQUES

Notre feuille de route repose sur trois axes majeurs, décrits dans le chapitre 1, qui visent à transformer en profondeur chaque métier de l'éducation nationale et à améliorer tant les conditions d'exercice que le soutien dû par l'administration à chacun des 100 000 agents de l'académie.

L'enjeu de ce chapitre 3, en complément, est de mettre en lumière **8 thématiques essentielles et emblématiques** de l'académie de Versailles :

- Priorité au premier degré ;
- Synergies inter-degré ;
- RH de l'Éducation prioritaire ;
- RH du numérique ;
- RH des langues étrangères ;
- Optimisation du remplacement des enseignants ;
- Renforcement de l'école inclusive ;
- Personnels Jeunesse, Engagement et Sports.

Pour chacune de ces thématiques, nous vous proposons **quelques actions phares que nous nous engageons à déployer dans les prochains mois**.

Loin d'être exhaustive, cette mise en exergue concerne des actions à très fort enjeu, fortement attendues par l'ensemble des personnels, qu'il nous faudra prioriser au sein des plans d'actions plus globaux établis sur ces huit thématiques.

## 1.1 Priorité au premier degré

Depuis quelques années, le Premier degré a été érigé comme première priorité de l'ensemble des politiques éducatives et, au sein de l'académie, **près de 34 000 professeurs des écoles, premiers interlocuteurs de nos 647 000 écoliers et de leurs familles**, ont pu bénéficier :

- ✓ **D'un renforcement sans précédent des moyens alloués par élève pour améliorer nos taux d'encadrement** et notamment plafonner à 24 le nombre d'élèves par classe en grande section de maternelle, en CP et en CE1, niveaux clefs dans l'apprentissage de la lecture et de l'écriture ;
- ✓ **Du dédoublement de classe**, sur ces trois mêmes niveaux, **en éducation prioritaire** dans un objectif social fondamental qui affirme le droit de l'enfant à un cadre inclusif, accueillant et à même de pallier les inégalités ;
- ✓ **D'un investissement massif en termes de formation** et de mise à disposition de ressources autour de **l'apprentissage des fondamentaux** (plan lecture, plan math, ...) qui permettront à chaque élève d'atteindre la maîtrise du socle comme de compétence et de culture, base d'un parcours scolaire réussi.

L'académie de Versailles souhaite avec cette feuille de route stratégique RH amplifier encore ce mouvement que ce soit en termes de recrutement ou de renforcement des compétences.

## **Nous pouvons notamment mettre en avant nos objectifs suivants :**

- ✓ **Déployer à l'échelle des « constellations »**, qui permettent, dans une logique de management participatif, une meilleure association des enseignants dans la définition de leurs besoins, les priorités académiques de formation continue :
  - Plan français et plan mathématiques ;
  - École inclusive ;
  - Enseignement des valeurs de la République ;
  - Compétences socio-comportementales (déploiement massif du dispositif Motiv'Action) ;
- ✓ **Élargir le recours aux Indemnités pour Missions Particulières** pour valoriser notamment des enseignants appuyant les directeurs d'école dans la coordination des pratiques pédagogiques sur un niveau ou un cycle (par exemple : référents CP dédoublés ou référents inter-degrés) ;
- ✓ Accompagner l'entrée dans le métier via **la généralisation du mentorat** pour les nouveaux enseignants (T2 et T3), en mobilisant le réseau des maitres d'accueil, les formateurs 1er degré mais également des mentors identifiés au sein même des écoles et pour lesquels des Indemnités pour Missions Particulières pourraient être accordées.

## **1.2 Synergies inter-degré**

La continuité entre le premier et le second degré est reconnue comme une nécessité, notamment pour faciliter la transition entre l'école et le collège pour les élèves. Or, les deux



niveaux sont gérés distinctement en termes de budget, statut, rémunération...

Cette transition implique un **suivi de tous les élèves et en particulier d'identifier les élèves en difficulté**, de les accompagner et de les aider à décoder les nouvelles exigences et attentes des professeurs de collège, nécessaires à leur réussite.

Elle implique également une vigilance particulière sur les parcours des élèves ainsi que sur les pratiques pédagogiques dont on doit rechercher la cohérence, la continuité mais aussi la lisibilité.

Pour y parvenir, **il nous faudra dédier du temps aux moments d'échange entre les enseignants de cycle 3 (CM1, CM2 et 6ème) sur les problématiques liées aux contextes d'exercice** (ex. difficulté d'apprentissage, souffrance...) et renforcer la culture de pilotage pédagogique de l'encadrement en inter degré.

## **Pour illustrer les actions que nous souhaitons engager dans ce domaine, nous souhaitons :**

- ✓ **Nommer des référents inter-degrés par binômes 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> degré sur des postes à profil et des lettres de mission clairement renforcées** (en charge de l'animation, du suivi, et de la préparation des temps de coordination et de la transmission des informations relatives aux parcours des élèves, ...);
- ✓ **Étendre les modalités de formation en « constellations » à l'inter-degré CM1, CM2 et 6<sup>ème</sup>** (communauté apprenante inter-degré) et proposer des enseignants du 2<sup>nd</sup> degré en tant que « référents de mathématiques » ou « référents langues vivantes » de circonscription ;
- ✓ **Simplifier les modalités de valorisation des travaux d'enseignants du premier degré** au sein des collèges et de professeurs du 2<sup>nd</sup> degré au sein des écoles.

## **1.3 RH de l'Éducation prioritaire**

L'Académie de Versailles compte **188 000 élèves** (16% de l'ensemble des élèves de l'académie), **concernés par la politique d'éducation prioritaire** dont les enjeux sont par définition spécifiques et reposent sur des équipes pédagogiques qu'il nous faut accompagner d'un point de vue RH.

Il y a d'abord l'amélioration de l'attractivité des postes par la valorisation des compétences professionnelles acquises dans ces territoires (gestion des classes dédoublées, co-intervention, différenciation pédagogique amplifiée, partenariats spécifiques...) et la fidélisation des ressources humaines qui y exercent sur des durées moyennes de 3-9 ans, tout en assurant et un accompagnement des mobilités sortantes.

De plus, **il apparait essentiel de renforcer la formation des enseignants exerçant en réseau d'éducation prioritaire en matière d'apprentissages des fondamentaux, des valeurs de la République et de développement des compétences socio-comportementales.**

Enfin, sera aussi au cœur de notre action la sensibilisation des nouveaux personnels à l'environnement spécifique de l'éducation prioritaire et aux obstacles à la réussite scolaire de tous les élèves, pour lesquels ils seront outillés.

## A titre d'illustration, les actions suivantes seront déployées :

- ✓ Renforcer tout particulièrement la formation des équipes :
  - **aux fondamentaux** avec le déploiement accéléré des constellations des plans maths et français de l'académie, en mettant un accent particulier sur les liaisons inter cycles ;
  - **aux valeurs de la République ;**
  - aux dispositifs d'acquisition de **compétences socio-comportementales** « Motiv'Action ».
- ✓ Proposer **des dispositifs d'affectation provisoire pour attirer des profils expérimentés sur les territoires à forte rotation** et sur certaines fonctions spécifiques (ex. directeur d'école / chefs d'établissement, classes dédoublées, référents de Cités éducatives, ...) ;
- ✓ **Renforcer le pilotage de chaque réseau** et de chaque Cité éducative via :
  - Des rendez-vous annuels de dialogue et de suivi sur la base d'un tableau de bord de l'éducation prioritaire, incluant des leviers de reconnaissance des acteurs ;
  - Des formations à l'analyse de la performance pour les équipes d'encadrement.

## 1.4 RH du numérique

L'Académie fait aujourd'hui face à un certain nombre d'enjeux sur le numérique, que la crise sanitaire que nous venons de vivre a rendu plus sensibles encore, et il nous apparaît qu'**une véritable politique RH doit lui être dédiée.**

Cela passera d'abord par la mise en place d'une **GRH du numérique** avec des profils dédiés, des certifications et des parcours de carrière spécifiques pour constituer un premier niveau d'expertise et d'appui partout sur le territoire.

Il nous faudra également développer, en nous appuyant sur ces réseaux experts, les compétences numériques de chacun, via une massification de la formation et des ressources disponibles, que ce soit au service de la pédagogie, du renforcement des collectifs de travail ou de notre relation aux usagers.

Enfin, sur le plan technique et matériel, l'effort sans précédent de l'état en faveur de l'équipement des agents en outils informatiques performants, ainsi que notre coordination avec les collectivités locales en matière d'équipement des établissements, pour les élèves bien sûr, mais aussi pour les personnels, nous rendra performants.



## Pour illustrer cette véritable RH du numérique que nous engageons aujourd'hui dans l'académie, nous prioriserons les actions suivantes :

- ✓ Cartographier au sein des écoles et établissements d'une part et des circonscriptions ou bassins d'autre part, les expertises nécessaires en appui au développement de l'usage du numérique et valoriser ces experts sur des fonctions de coordination clairement établies : élaboration de lettres de missions types, recours à des postes à profil, versements d'indemnités ou décharges d'enseignement éventuelles, accès facilité aux formations, ... ;
- ✓ Le département du Val d'Oise a été l'un des deux départements pilotes du dispositif « Territoires Numériques Educatifs » porté par le Ministère avec l'appui de Programme d'Investissement d'Avenir. Notre objectif est désormais de faire bénéficier **les trois autres départements** de l'ensemble des avancées permises par cette expérimentation, notamment pour former les équipes éducatives du premier degré au numérique et leur mettre à disposition des ressources pédagogiques de référence ;
- ✓ Expérimenter sur ce domaine l'**outil de suivi des compétences** (openbadge) évoqué dans le chapitre 1, qu'elles soient acquises en amont du recrutement, en formation continue ou dans l'exercice du métier. Un **outil d'intelligence artificielle (ISTIA) permettra en outre de faire le lien entre le besoin et l'offre de formation** et de proposer des parcours adaptés à chacun. Le déploiement de l'Open badge contribuera enfin au suivi et à la valorisation des compétences acquises dans toute l'Académie (1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> degré).

## 1.5 RH des langues vivantes

L'académie de Versailles est résolument engagée dans le **développement de son offre scolaire internationale**, en articulation étroite avec le plan national Langues vivantes.

Au cœur de la stratégie d'élaboration de la carte des langues, **l'objectif est de renforcer l'égalité des chances** grâce à l'impulsion et l'accompagnement d'une dynamique plurilingue sur des territoires dont l'attractivité doit être accrue.

Nos quatre départements ont mis en œuvre des **pôles linguistiques renforcés**, construits dans une logique de continuité du parcours de l'élève et à la rentrée scolaire 2020, ce sont près de **10 000 élèves** qui suivent un enseignement renforcé dans ce dispositif.

Enfin, au niveau de l'Académie, on observe une réelle diversité linguistique avec **16 langues représentées**.

Au service de cette ambition, une politique RH adaptée sera proposée, que ce soit en termes de maillage du territoire et donc d'affectation spécifique des ressources, du point de vue de la formation des acteurs ou encore au regard de l'évaluation et de la valorisation des acteurs et des dispositifs.



## Les leviers d'action suivants peuvent notamment être mobilisés :

- ✓ Renforcer les marges d'autonomie pour la constitution des équipes des pôles linguistiques, sur la base d'un **outil commun d'identification des compétences mobilisables** dans le premier comme dans le second degré : définition d'une politique de recrutement dans les pôles intégrant une meilleure information sur les spécificités d'exercice, des fiches de postes type et un profilage de certains recrutements clefs) ;
- ✓ Élaborer une **stratégie académique globale de formation** des équipes intervenant dans les pôles linguistiques avec la mise en place d'un programme dédié de suivi de formation, se déclinant en parcours individualisés :
  - Renforcement des actions de formation pour la mise en œuvre d'un enseignement de langue et en langue, dans une approche d'enseignement d'une matière intégrée à une langue étrangère (EMILE) / discipline non linguistique (DNL) ;
  - Montée en compétence des équipes via le développement de collectifs apprenants ;
  - Incitation aux mobilités physiques ou virtuelles via « eTwinning » des équipes ;
  - Formation des équipes de pilotage des pôles par des webinaires annuels de partage de bonnes pratiques, des modules spécifiques sur le management et le travail en inter-degré ou encore une offre dédiée de mobilité internationale ;
- ✓ **Enrichir les offres départementales et académiques de formation continue**, notamment via la mobilisation de partenaires reconnus (ex. British Council) au bénéfice de l'ensemble des enseignants de langues vivantes de l'académie et travailler avec l'INSPE sur les maquettes et les syllabus pour améliorer la formation des futurs enseignants aux enjeux didactiques et pédagogiques de l'enseignement en langue.

## 1.6 Remplacement des enseignants

Dans le premier degré, il nous faudra **améliorer la réactivité des circonscriptions et des départements pour traiter les demandes de remplacement des écoles**. Si des solutions ont été trouvées pour les absences longues, l'affectation des remplaçants au fil de l'eau ne permet pas toujours une gestion optimale du vivier en fonction des besoins prioritaires.

Nous travaillerons à consolider la vision au niveau du rectorat et des DSDEN pour suivre l'efficacité des dispositifs de remplacement.

Dans le second degré, si un effort de recrutement important sur le remplacement de longue durée a été engagé par l'académie, des marges importantes de progrès concerneront le remplacement courte durée, aujourd'hui trop limité.



## Nous engagerons notamment les actions suivantes :

- ✓ Mettre en place **un outil de suivi des remplacements**, utilisable notamment par le directeur de l'école, l'IEEN de circonscription et la DSDEN permettant de suivre simultanément les enseignants absents du 1er degré et les remplaçants disponibles. Cet outil permettra en outre une gestion plus centralisée au niveau des départements et un meilleur pilotage des priorités de remplacement ;
- ✓ Pour le second degré, mettre en place **la mallette du chef d'établissement** (bonne pratique de budgétisation du remplacement, de sollicitation des enseignants, d'accueil des remplaçants, ...) et la mallette du remplaçant (bonnes pratiques d'articulation avec l'enseignant absent, contenus pédagogiques adaptés en fonction de la durée de l'absence, informations pratiques sur la gestion administrative, ...);
- ✓ Expérimentation pour des absences de courte durée du remplacement à distance via l'outil du CNED ou la mobilisation d'un vivier élargi d'enseignants volontaires en visioconférence.

## 1.7 École inclusive

Les enjeux de la feuille de route RH en matière de handicap sont triple :

- ✓ Il nous faudra d'abord **inscrire pleinement l'école inclusive dans une démarche d'accompagnement de l'élève en situation de handicap vers l'autonomie** ;
- ✓ Ensuite, il s'agira d'**acculturer et accompagner les familles d'élèves et les équipes éducatives à l'évolution de l'école inclusive et du traitement des situations de handicap** ;
- ✓ Enfin, nous atteindrons nos objectifs par l'**identification d'une aide adaptée à chaque élève en situation de handicap**, et si c'est pertinent, par l'affectation d'un AESH le plus rapidement possible.

**Piliers de l'école inclusive, les AESH doivent donc faire l'objet d'une attention toute particulière** dans cette feuille de route RH pour renforcer notre attractivité, raccourcir les délais d'affectation, former et accompagner ces personnels aux enjeux pédagogiques et les insérer dans de véritables parcours de carrière.

## Les actions prioritaires suivantes seront donc engagées :

- ✓ **Mettre en place une véritable GRH des AESH**, en lieu et place des 9 interlocuteurs actuels, avec pour objectif de renforcer le vivier de recrutement, de conseiller et d'accompagner les AESH, de piloter leur revalorisation financière (le cas échéant avec des compléments de service auprès des collectivités) et de renforcer les dispositifs de formation auquel ils ont droit ;



- ✓ **Réduire le délai moyen d'affectation d'un AESH** via un accès direct donné à la DSDEN aux notifications maison départementale des personnes handicapées (MDPH), indiquant le besoin d'accompagnement, et la mise en place d'un tableau d'indicateurs à suivre au niveau des PIAL et de la DSDEN pour piloter l'affectation des AESH ;
- ✓ **Accompagner l'évolution de la pédagogie éducative** des équipes pour le suivi des élèves en situation de handicap :
  - Former les chefs d'établissement, les directeurs d'écoles, les enseignants et les AED à une pédagogie inclusive qui prenne en compte le handicap ;
  - Sensibiliser les équipes éducatives et les familles au développement par la pédagogie de l'autonomie de l'enfant en situation de handicap ;
  - Renforcer les modalités d'aménagement des examens et élargir les possibilités d'accompagnement humain dans les activités périscolaires et de restauration pour les élèves en situation de handicap.

## 1.8 Personnels Jeunesse, Engagement et Sports

Depuis janvier 2021, les équipes des services départementaux « Jeunesse, Engagement et Sports » ont rejoint les directions des services départementaux de l'éducation nationale.

Au-delà des enjeux court terme d'intégration de ces personnels, **ce rattachement offre une multitude de perspectives enthousiasmantes** de synergies nouvelles pour accompagner les jeunes vers l'autonomie dans une logique de continuité éducative.

Nous pourrions notamment **renforcer ensemble les pratiques éducatives lors des accueils collectifs, périscolaires ou de vacances, créer des alliances éducatives territoriales, mutualiser nos forces dans le développement de la pratique du sport et apporter des réponses communes dans la lutte contre le décrochage scolaire ou la découverte des métiers...**

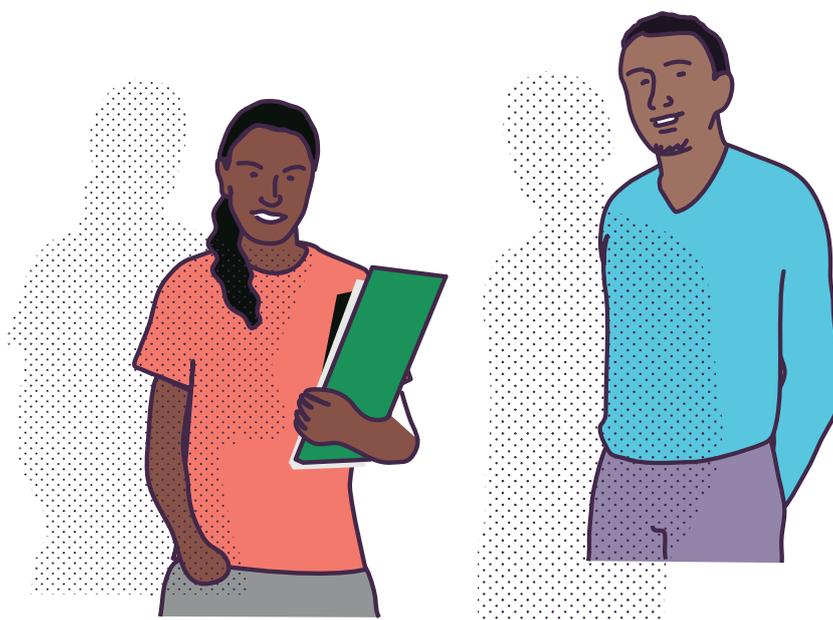
Sans compter l'atout considérable que ce rapprochement offrira dans l'organisation du Service National Universel qui concerne dès cette année **25 000 volontaires**.

Des leviers RH spécifiques seront donc actionnés dans les prochaines années, notamment pour renforcer la connaissance mutuelle des compétences de chacun au service de ces synergies, mieux armer les agents dans leur fonction de contrôle régaliens des acteurs locaux (animateurs et structures) pour prévenir tous les types de risques et enfin renforcer notre posture de conseil et d'appui vis-à-vis des collectivités territoriales, en première ligne sur ces sujets.



## Nous pourrons notamment :

- ✓ Faire vivre des moments d'échanges collectifs entre personnel de l'Académie rattaché à l'EN et aux JES :
  - Organiser des moments de partage sur des thématiques professionnelles communes (pédagogie, cohésion sociale, prévention des risques, lien avec les collectivités, ...);
  - Organiser des moments communs informels pour permettre l'acculturation mutuelle des deux personnels ;
- ✓ **Harmoniser et renforcer les structures de contrôle** de l'Académie sur les acteurs JES (personnes et structures) pour lutter contre les différentes formes d'atteintes aux valeurs et aux principes républicains (séparatismes, décrochage des jeunes, discrimination...) via :
  - La formation des personnels SDJES à la détection des signes d'atteintes aux valeurs de la République ;
  - L'audit des processus de contrôle préexistants pour pallier aux problématiques soulevées ;
- ✓ **Structurer une RH des encadrants de stages de cohésion du SNU** : Identification de viviers et formation massive d'encadrants (chefs de stage, tuteurs...) pour nous préparer à la massification des jeunes concernés par le SNU.



# Conclusion

Le travail collaboratif d'élaboration des plans d'actions, qui a prévalu tout au long de la rédaction de cette feuille de route, trouve bien sûr tout son sens dans sa mise en œuvre pour en maximiser l'impact et la rapidité.

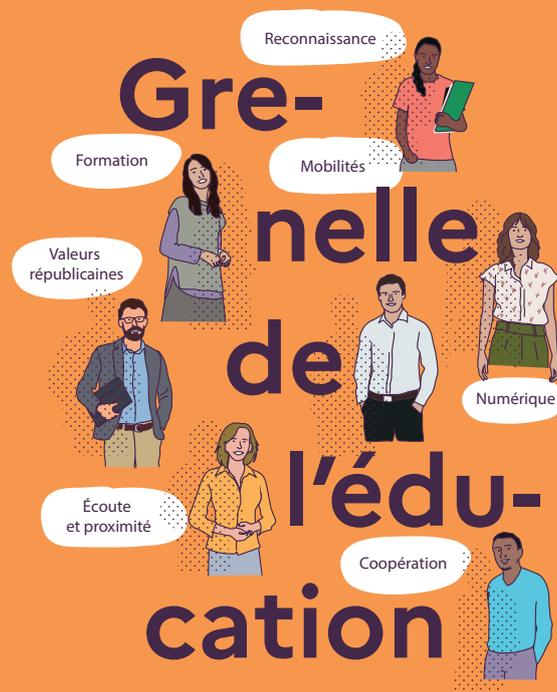
Plus précisément, la feuille de route RH, en appui au projet académique 2021 - 2024, va commencer à être mise en œuvre dans les toutes prochaines semaines, avec près de 50 actions, que nous avons qualifiées de prioritaires et qui seront lancées dès l'année scolaire 2021-2022.

En effet, afin de sécuriser la mise en œuvre, chaque action a été évaluée selon plusieurs dimensions :

- ✓ L'impact et le bénéfice attendu, par exemple en termes d'efficacité du système éducatif, de bien-être des personnels, de développement de compétences ou de qualité de service rendu.
- ✓ Le niveau d'urgence, avec certaines mesures directement liées à l'actualité (déploiement des réformes nationales, déclinaison du Grenelle de l'Education, gestion de crise, ...)
- ✓ La faisabilité, liée par exemple à des questions budgétaires, à des critères techniques pour de nouveaux outils à développer, à la complexité organisationnelle des mesures ou au nombre de parties prenantes associées

Avec cette feuille de route, l'Académie de Versailles s'engage dans une démarche pragmatique, visant, grâce à une plus grande efficacité de sa fonction RH, une amélioration en profondeur du service et du soutien offert à ses quelque 100 000 agents et, en bout de chaîne, des améliorations concrètes et visibles au service de la réussite des élèves.





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