



**ACADÉMIE
DE RENNES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Grenelle de l'éducation

Académie de Rennes

Feuille de route pour les ressources humaines



L'académie de Rennes scolarise plus de 606 000 élèves dans 2873 établissements scolaires grâce à la mobilisation d'environ 53 000 personnels.

Selon les termes du projet académique adopté en 2020, "l'académie de Rennes présente de belles réussites qui s'expriment dans les très bons résultats qu'obtiennent nos élèves aux examens nationaux mais aussi dans la diversité et la richesse des projets menés sur l'ensemble du territoire. L'École en Bretagne a beaucoup de qualités et beaucoup d'atouts. Ces belles réussites individuelles ou locales sont nombreuses, elles méritent d'être reconnues et valorisées. Cette démarche passe par le sens du collectif, le sens de la réussite et le sens de l'unité. Le partage des belles expériences dont bénéficient en premier lieu nos élèves vise à installer sur les territoires des dynamiques collectives autour des réussites.

La formation des personnels, aux niveaux académique et territorial, constitue un levier de transformation. La mise en place de synergies autour du développement professionnel contribuera à faire des écoles, des établissements et des bassins des espaces privilégiés de formation. Il s'agit de mettre l'innovation pédagogique, l'expérimentation, la mutualisation et la formation entre pairs au service de la transformation des pratiques sur les territoires, pour répondre au plus près aux besoins de tous. Nous devons aider notamment les professeurs à garder le contact avec la recherche afin de nourrir les pratiques, d'alimenter et de faire partager le plaisir d'apprendre. Interroger la construction même des savoirs, les hiérarchiser et les contextualiser pour qu'ils fassent sens et soient mobilisés. La formation commune de l'encadrement pédagogique participe aussi de cette dynamique territoriale. Elle contribue au développement d'une culture partagée entre personnels de direction et corps d'inspection au service d'un pilotage de proximité et d'un accompagnement des équipes dans des dynamiques fondées sur la coopération" - Projet académique "Bretagne horizon 2025".

Cette stratégie, fondée sur la relation entre la réussite des élèves et la confiance accordée aux personnels dans l'exercice de leurs missions et responsabilités, s'inscrit dans l'objectif fixé par le ministre de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports dans le cadre du Grenelle de l'éducation de renforcer la gestion des ressources humaines du ministère en mobilisant en académie l'ensemble des acteurs en charge des ressources humaines.

Centrée sur l'écoute, l'accompagnement individualisé et la valorisation des personnels tout au long de leur carrière, cette feuille de route RH précise les objectifs et le plan d'actions définis dans l'académie de Rennes selon les trois axes du Grenelle de l'éducation qui ont été identifiés pour orienter la réflexion et les travaux à mener :

- La reconnaissance
- La coopération
- L'ouverture

Le dispositif de gestion de RH de proximité, mis en place à l'automne 2019, constitue un levier important de la politique RH académique que viendra prochainement compléter la création d'une mission académique de l'encadrement.

Ces nouveaux dispositifs centrés sur l'écoute active des agents ont vocation à faciliter et à individualiser les échanges entre les personnels et les différents services représentant l'institution. En outre, parce qu'ils mettent en jeu des démarches pluridisciplinaires par l'intervention de professionnels aux statuts et profils diversifiés, ils permettent de prendre en charge des situations dans toute leur complexité et d'établir des relations professionnelles empruntées d'exigence et de bienveillance qui sont au cœur des trois axes de transformation de la politique de ressources humaines.

Cette transformation pilotée par le comité de direction académique s'inscrit dans un calendrier pluriannuel de mise en œuvre dont le suivi opérationnel est confié au secrétaire général et à la secrétaire générale adjointe – directrice des ressources humaines dans le cadre de comités de pilotage et de suivi dédiés aux différents dispositifs.

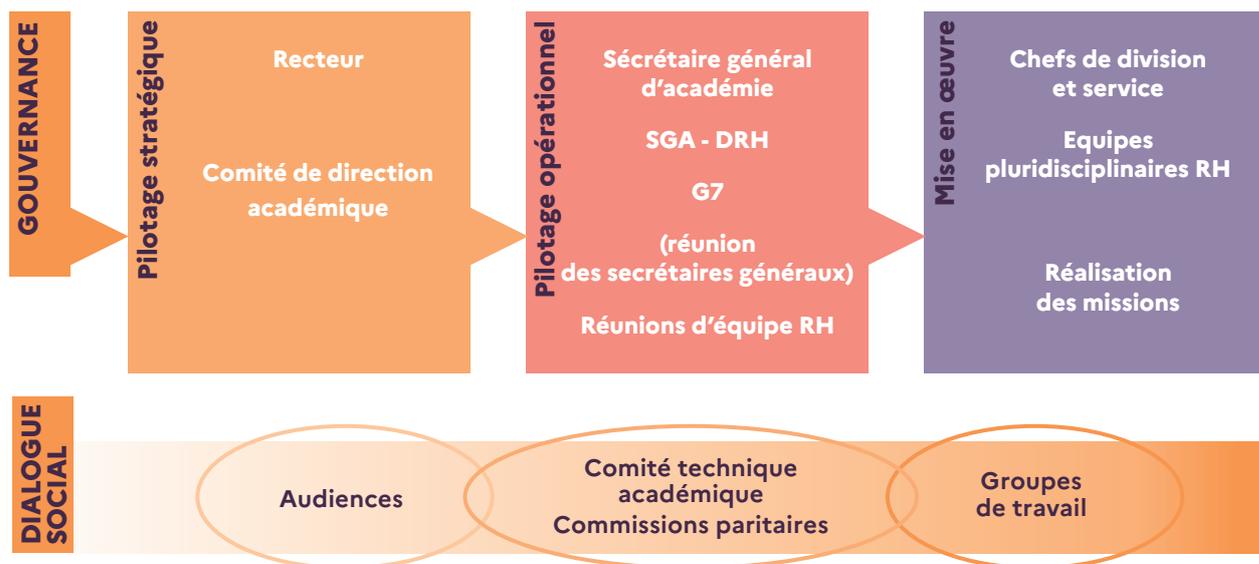
La présente feuille de route a vocation à être partagée par tous : représentants des personnels siégeant au comité technique académique, acteurs RH, cadres et agents de l'académie.

De nombreuses actions sont engagées et méritent d'être poursuivies et approfondies. Les autres le seront à brève ou moyenne échéance selon le niveau d'implication nécessaire des différents professionnels.

La plupart des actions mises en œuvre peuvent faire l'objet d'une évaluation à partir d'indicateurs chiffrés ou d'enquêtes de satisfaction auprès des personnels. Des analyses plus qualitatives sur les effets des actions conduites pourront y être associées de manière à ce que, pour reprendre les mots de Condorcet, nous ne laissions "subsister aucune inégalité qui entraîne de dépendance".

Emmanuel ETHIS
Recteur de la région académique Bretagne
Recteur de l'académie de Rennes
Chancelier des universités





Une présentation de chacun de ces axes et des enjeux qu'ils recouvrent permet d'identifier et de structurer autour de chacun d'eux les objectifs à poursuivre et les actions à mener dans le cadre de la politique académique des ressources humaines afin d'organiser l'intervention de chacun des acteurs académiques. Un tableau de synthèse recense les principales actions envisagées et leurs modalités de mises en œuvre.

Axe 1 - LA RECONNAISSANCE

p 4

La reconnaissance est au cœur de toute politique de ressources humaines. Le défi que l'académie s'attache à relever est celui de garantir une attention individualisée à chaque agent tout en assurant une gestion dite de masse.

Afin de porter une attention plus grande à chaque agent, l'académie travaille à :

- Améliorer la relation aux agents dans un souci d'une plus grande transparence
- Accompagner les agents dans leur carrière
- Reconnaître le travail accompli et les compétences des personnels.

Axe 2 - LA COOPÉRATION

p 7

La coopération interroge notre capacité à mettre en œuvre en synergie l'ensemble des dispositifs dans lesquels évoluent les personnels de l'académie pour donner un sens commun à leur action en écho à l'objectif académique de réussite des élèves. Dans un système caractérisé par la multiplicité des acteurs, et par les démarches individuelles ou collectives, l'enjeu est de favoriser, de renforcer et de coordonner l'expertise des différents métiers dans un souci de culture commune afin de consolider la lisibilité, la fiabilité et la cohérence des réponses.

Le développement de la coopération repose sur l'accroissement d'un travail en équipe de l'ensemble des acteurs RH pour :

- Développer une politique RH impliquant chaque acteur
- Piloter et professionnaliser l'accompagnement de la RH

Axe 3 - L'OUVERTURE

p 9

L'ouverture affiche la volonté de l'académie de moderniser son action à tous les niveaux et sur tout le territoire par l'adaptation de nos approches et de nos pratiques professionnelles.

Développer l'ouverture signifie investir pleinement le champ des ressources humaines dans toutes ses composantes dans l'objectif de :

- Améliorer l'écoute
- Développer la capacité des acteurs de la RH à apporter des réponses
- Valoriser les nouvelles compétences et partager les belles expériences.



Axe 1

LA RECONNAISSANCE

La reconnaissance est au cœur de toute politique de ressources humaines. Le défi que l'académie s'attache à relever est celui de garantir une attention individualisée à chaque agent tout en assurant une gestion dite de masse dans le respect des lignes directrices de gestion.

Afin de porter une attention plus grande à chaque agent, l'académie travaille à :

- Améliorer la relation aux agents dans un souci d'une plus grande transparence
- Accompagner les agents dans leur carrière
- Reconnaître le travail accompli et les compétences des personnels.

1.1 Améliorer la relation aux agents : vers plus de transparence pour un meilleur accompagnement

Actions envisagées	Modalités de mise en oeuvre	Calendrier
✓ Communiquer utile : améliorer et développer l'information générale sous format court et compréhensible par tous	✓ Messages ciblés par liste de diffusion, flash infos ; ressources en ligne	✓ Dès à présent
✓ Diffuser les organigrammes fonctionnels et annuaires pour une meilleure identification des acteurs	✓ Ressources en ligne sur le site académique ; coordonnées des personnes en charge du dossier	✓ Dès à présent en temps réel et à chaque rentrée scolaire
✓ Déployer la GRH de proximité avec le réseau des conseillers RH de proximité (CRHP)	✓ Densification de la couverture territoriale ; Communication régulière sur le dispositif	✓ En cours
✓ Renforcer les échanges directs entre l'agent et son service de gestion	✓ Cellule d'aide et de conseil et accompagnement CRHP	✓ En cours
✓ Simplifier et rendre plus lisibles les circulaires et notes académiques.	✓ Mettre en exergue les nouveautés et les points clés ; tester les nouvelles circulaires auprès de quelques personnels de direction et CRHP	✓ Action engagée

Indicateurs :

- Taux d'adressage des actions de communication
- Taux de fréquentation de l'intranet
- Exploitation de SERVICES PUBLICS + et d'enquêtes de satisfaction ciblées
- Nombre de messages diffusés dans iprof
- Nombre d'appels et de courriels sur des opérations ciblées en lien avec les dispositifs d'accompagnement RH

1.2 Accompagner les agents dans leur carrière

Actions envisagées	Modalités de mise en oeuvre	Calendrier
✓ Développer la lisibilité sur les parcours de carrière (mobilité, promotion)	✓ Maquette-type, cartographie des compétences – portail des territoires (simulateurs). Info via CRHP et CMC	✓ Action engagée - à élargir en 2021
✓ Développer les synergies autour du développement professionnel et l'individualisation des parcours professionnels : constitution de viviers ; demandes particulières d'évolution professionnelle ; accompagnement des agents en difficulté ; accompagnement des contractuels aux concours	✓ Mission académique de l'encadrement (MAE) : viviers de faisant fonction de Per Dir, d'Insp, de cadres administratifs ; protocole d'alerte et de signalement	✓ Expérimentation à partir du printemps 2021 Protocole opérationnel
✓ Renforcer la dimension de l'accompagnement dans les échanges dédiés à l'évaluation afin de faciliter la transformation des pratiques (RDVC ; entretiens professionnels)	✓ A intégrer dans le programme annuel de travail des inspecteurs ; formation / sensibilisation des cadres	✓ Action engagée - à poursuivre en 2021-2022
✓ Renforcer l'accompagnement des agents dans les moments-clés de leur carrière (primo-affectation ; adaptation à une nouvelle fonction ; reprise après interruption longue ; départ à la retraite) ou sur des problématiques générales (mise en œuvre de réforme, prise en charge de publics à besoins particuliers)	✓ Réunions / entretiens dédiés, livrets d'accueil ; fiches d'information ; soutien CRHP et CMC	✓ A généraliser à compter de 2021 - 2022
✓ Développer l'individualisation des dispositifs, notamment pour accompagner les mobilités : postes spécifiques ; mini-stages ; tutorat par les pairs ; coaching ; immersion	✓ Articulation formations académiques / territoriales. Fiches de poste Soutien CMC MAE	✓ A compter de 2021 - 2022
✓ Renforcer la protection des personnels dans le cadre de l'exercice de leurs missions de service public	✓ Suivi centralisé de la protection fonctionnelle / appui du recteur auprès des autorités judiciaires	✓ Effectif

Indicateurs :

- Indicateurs du bilan social académique – IV.6 La vie des personnels / l'accompagnement des personnels
- Exploitation des différents bilans (carrière, mouvement, accompagnement CRHP, formation)
- Nombre d'entretiens individuels
- Nombre de protocoles d'accompagnement mis en place
- Nombre de protections fonctionnelles et de signalements auprès du procureur
- Nombre de recours

1.3 Reconnaître le travail accompli et les compétences des personnels

Actions envisagées	Modalités de mise en oeuvre	Calendrier
<p>✓ Poursuivre la formation des agents et des cadres aux enjeux et modalités de l'évaluation au regard d'un parcours de carrière</p>	<p>✓ Séminaire de l'encadrement ; réunions de bassin.</p>	<p>✓ A poursuivre</p>
<p>✓ Activer l'ensemble des leviers de la valorisation du travail : promotions, revalorisation indemnitaire, distinctions honorifiques, remerciements</p>	<p>✓ Exploitation des RDVC et des CREP Courriers de félicitations, de remerciements ; rituels de remise de distinctions, de départ à la retraite</p>	<p>✓ A compter du printemps 2021</p>
<p>✓ Reconnaître les compétences spécifiques</p>	<p>✓ CAFFA, jury d'examen et de concours, participation à des GT sur l'évolution des métiers</p>	<p>✓ A compter du printemps 2021</p>
<p>✓ Mobiliser pleinement les compétences au bénéfice de la communauté éducative</p>	<p>✓ Constitution et renouvellement régulier des équipes de l'INSPE, l'IH2EF, jurys de concours, DAFPEN (formateurs académiques)</p>	<p>✓ Poursuite de la démarche engagée</p>

Indicateurs :

- Nombre d'agents valorisés
- Taux de postes profilés pourvus
- Nombre d'agents formés
- Taux de renouvellement jurys et formateurs académiques





Axe 2

LA COOPÉRATION

Grâce à un travail en équipe de l'ensemble des acteurs RH...

La coopération interroge notre capacité à mettre en œuvre en synergie l'ensemble des dispositifs dans lesquels évoluent les personnels de l'académie pour donner un sens commun à leur action en écho à l'objectif académique de réussite des élèves. Dans un système caractérisé par la multiplicité des acteurs, et par les démarches individuelles ou collectives, l'enjeu est de favoriser, de renforcer et de coordonner l'expertise des différents métiers dans un souci de culture commune afin de consolider la lisibilité, la fiabilité et la cohérence des réponses.

Le développement de la coopération repose sur l'accroissement d'un travail en équipe de l'ensemble des acteurs RH pour :

- Développer une politique RH impliquant chaque acteur
- Piloter et professionnaliser l'accompagnement de la RH

2.1 Développer une politique RH impliquant chaque acteur

Actions envisagées

- ✓ Améliorer l'organisation des niveaux de réponse aux agents entre les différents acteurs pour rendre plus lisible leurs rôles respectifs
- ✓ Développer une culture et des pratiques communes RH
- ✓ Favoriser les échanges dans le cadre du dialogue social

Modalités de mise en oeuvre

- ✓ Rencontres et échanges de pratiques ; fiches de procédures
- ✓ Formations inter-catégorielles, ateliers, capsules vidéos thématiques
- ✓ Audiences, instances et groupes de travail

Calendrier

- ✓ Travail engagé - à poursuivre au fur et à mesure de la mise en oeuvre des procédures
- ✓ Action engagée et à renforcer
- ✓ Comité de suivi annuel d'évaluation de la feuille de route articulée avec des groupes de travail thématiques

Indicateurs :

- Nombre de formations inter catégorielles
- Exploitation de SERVICES PUBLICS +
- Nombre d'instances, de groupes de travail, d'audiences

2.2 Piloter et professionnaliser l'accompagnement de la RH

Actions envisagées	Modalités de mise en oeuvre	Calendrier
✓ Coordonner les équipes pluridisciplinaires RH et fluidifier les relations	✓ Réunions de travail pluridisciplinaires régulières	✓ Action engagée et à renforcer
✓ Renforcer l'animation des collectifs d'accompagnement RH en vue d'une prise en charge globale des situations	✓ Groupes de travail académiques de cadres pédagogiques et administratifs sur les thématiques RH Réunions mensuelles CRHP	✓ Action engagée et à renforcer
✓ Consolider les compétences RH des cadres administratifs et pédagogiques ainsi que des services	✓ Interventions dans les bassins, en conseils ou collèges d'inspecteurs ; "RDV - RH" thématiques (CMC, CRHP, ...); webinaires ; vadémécum	✓ A compter de la rentrée scolaire 2021 - 2022
✓ Renforcer l'expertise et le contrôle interne des services RH pour fiabiliser l'information, le conseil et la gestion	✓ Formation interne par les coordonnateurs ; entre pairs ; fiches de procédures	✓ Action engagée et à renforcer
✓ Poursuivre les formations à la prévention des RPS et à l'analyse des situations problèmes (méthodologie ARACT)	✓ Séminaire de l'encadrement sur les RPS, déploiement de formations	✓ Action engagée et à poursuivre dans le 1 ^{er} degré A initier dans le 2 nd degré en 2021 - 2022

Indicateurs :

- Exploitation du bilan de la formation
- Nombre de personnels formés
- Nombre d'interventions inter catégorielles
- Nombre de réunions pluridisciplinaires RH
- Nombre de connexions aux espaces collaboratifs RH



Axe 3 L'OUVERTURE

... par la modernisation des actions à tous les niveaux et sur tout le territoire

L'ouverture affiche la volonté de l'académie de moderniser son action à tous les niveaux et sur tout le territoire par l'adaptation de nos approches et de nos pratiques professionnelles.

Développer l'ouverture signifie investir pleinement le champ des ressources humaines dans toutes ses composantes dans l'objectif de :

- Améliorer l'écoute
- Développer la capacité des acteurs de la RH à apporter des réponses
- Valoriser les nouvelles compétences et partager les belles expériences
- Digitaliser les process
- Développer la qualité de vie au travail des agents.

3.1 Améliorer l'écoute

Actions envisagées	Modalités de mise en oeuvre	Calendrier
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poursuivre le plan de formation des acteurs RH à l'écoute active pour aider les acteurs RH à mieux sérier les attentes des agents et détecter les signes d'alerte 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Accompagnement par les CMC et la psychologue du travail ; grilles d'entretien 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Action engagée et à poursuivre
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consolider le dispositif académique d'écoute et d'accompagnement pluridisciplinaire pour rompre l'isolement des cadres : entraider et soutenir 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Débriefing régulier des Per Dir avec équipe RH-EVS-SST, RDV de l'encadrement, mobilisation des CRHP 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Action engagée dans le cadre de la crise sanitaire et à organiser 2 fois par an
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organiser l'accueil à tous les niveaux pour assurer l'orientation des agents vers le bon interlocuteur et améliorer les délais de réponse 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ SERVICES PUBLICS + ; outils de prise de RDV en ligne ; SVE ; i-prof. Soutien des CRHP 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A compter de 2021 -2022

Indicateurs :

- Nombre de personnels formés à l'écoute active
- Exploitation de l'enquête de SERVICES PUBLICS +
- Bilan d'activité des CRHP et des CT EVS

3.2 Développer la capacité des acteurs de la RH à apporter des réponses

Actions envisagées	Modalités de mise en oeuvre	Calendrier
✓ Renforcer les connaissances et l'expertise des conseillers RH de proximité	✓ Formations-action académiques mensuelles ; base documentaire RH	✓ Réunions mensuelles
✓ Renforcer l'expertise des gestionnaires RH pour fiabiliser les informations et conseils	✓ Formations thématiques entre pairs; par les coordonnateurs	✓ A systématiser en 2021 - 2022
✓ Poursuivre la construction d'outils d'aide à la gestion	✓ FAQ, fiches de procédures, éléments de langage thématiques sur les questions récurrentes, sur les "irritants"	✓ A poursuivre
✓ Systématiser les réponses dans des délais raisonnables et les personnaliser	✓ Accusés-réception ; éléments de langage	✓ Action en cours et à généraliser 2021 - 2022
✓ Rapprocher les objets de formation des besoins des agents dans la mise en oeuvre du schéma directeur de la formation continue	✓ Consultation directe des personnels sur la formation par questionnaire; recensement des besoins par les CRHP et CMC ; exploitation des RDVC et CREP	✓ Action engagée et à réaliser 1 fois / 3 ans par filière

Indicateurs :

- Nombre de formations des CRHP
- Nombre de formations des gestionnaires RH
- Analyse de l'enquête relative à la formation
- Nombre de connexions sur la base documentaire RH
- Exploitation de l'enquête de SERVICES PUBLICS +



3.3 Valoriser les nouvelles compétences et partager les belles expériences

Actions envisagées	Modalités de mise en oeuvre	Calendrier
✓ Adapter les compétences aux évolutions des métiers et des missions	✓ Mutualiser les bonnes pratiques et valoriser les belles expériences	✓ A poursuivre sur la durée du schéma directeur
✓ Favoriser le décroisement et encourager la mobilité	✓ Rencontres et formations pluridisciplinaires, inter-catégorielles ; immersion ; accompagnement à la mobilité ; actions de la MAE	✓ A déployer à compter 2021 - 2022
✓ Mutualiser les bonnes pratiques et valoriser les belles expériences	✓ Communication sur les expérimentations ; encourager les démarches innovantes (appels à projets et concours) ; groupes de secteur et groupes métier	✓ Action engagée et à encourager

Indicateurs :

- Analyse du bilan de formation
- Bilan d'activité de la MAE et des groupes de secteurs
- Taux de participation et de réussite aux projets et concours

3.4 Digitaliser les process

Actions envisagées	Modalités de mise en oeuvre	Calendrier
✓ Développer la dématérialisation des procédures	✓ Démarches simplifiées, saisine par voie électronique, systématisation accusés réception	✓ A déployer à compter de 2021 - 2022
✓ Développer les formations en autonomie et à distance	✓ Parcours m@gistère; classes virtuelles ; MOOC ; formations hors périodes scolaires ; conventions de stage, parcours partenaires (CNED, CNAM, MGEN...)	✓ A déployer à compter de 2021 - 2022
✓ Développer les démarches de design de service	✓ "Lab 110 bis" académique ; Comparateur de mobilité ; simulateur de parcours de carrière (promotions)	✓ Action engagée et à consolider

Indicateurs :

- Nombre de démarches et de saisines dématérialisées
- Nombre de parcours de formation en autonomie et à distance
- Bilan de la mise en oeuvre de projets innovants

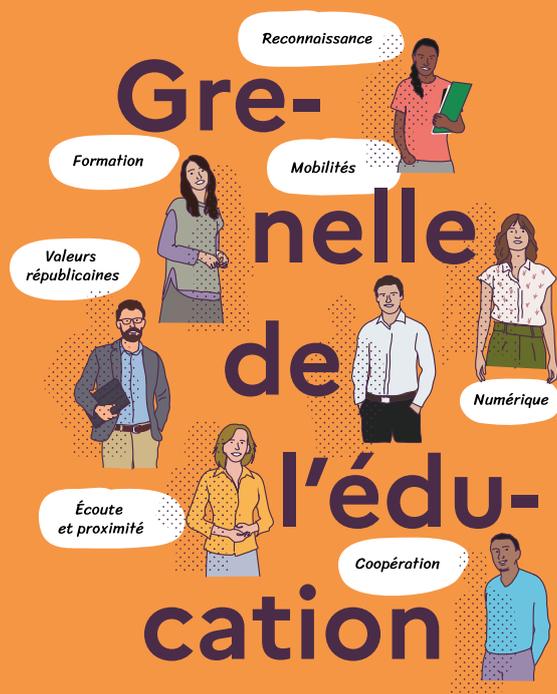


3.5 Développer la qualité de vie au travail des agents

Actions envisagées	Modalités de mise en oeuvre	Calendrier
✓ Mettre en œuvre le plan académique de prévention des risques professionnels et psycho-sociaux	✓ Suivi trimestriel du programme annuel de prévention en CHSCT Dispositif de recueil de signalements	✓ Action effective
✓ Développer la vigilance sur la communication écrite et orale avec les agents : tonalité, individualisation des réponses, remerciements	✓ Formations à la communication bienveillante, à la communication avec des publics difficiles. Enquête de satisfaction des "usagers" du service (exploitation SERVICES PUBLICS +)	✓ Action engagée et à systématiser
✓ Veiller à l'organisation du collectif de travail : organisation présentiel / distanciel ; temps et espaces de convivialité	✓ Développement du télétravail suivi annuel en comité paritaire + campagne annuelle d'élargissement Bilans réguliers ; Charte "droit à la déconnexion" ; organisation de temps et d'espaces de convivialité	✓ Expérimentation réalisée et à déployer
✓ Adapter l'action sociale aux besoins des agents en particulier au bénéfice des agents les plus précaires	✓ Analyse des besoins en commissions d'action sociale et renforcement du partenariat MGEN	✓ A compter de 2021 - 2022
✓ Mieux outiller les personnels dans la gestion des relations sensibles avec les usagers	✓ Communication et formations dédiées ; guides d'accompagnement à la prise en charge de publics spécifiques (élèves à besoins particuliers).	✓ Action engagée et à renforcer en 2021 - 2022

Indicateurs :

- Suivi des indicateurs de santé et sécurité au travail
- Exploitation de l'enquête de SERVICES PUBLICS +
- Bilan annuel du télétravail
- Bilan social académique – IV Accompagnement des personnels et VI Action sociale
- Nombre et taux d'octroi de la protection fonctionnelle



96 rue d'Antrain
CS 10503 - 35705 Rennes Cedex 7
T 02 23 21 77 77

Toutes les informations sur :

 www.ac-rennes.fr  [@acrennes](https://twitter.com/acrennes)
 [@acrennes](https://www.instagram.com/acrennes)  [youtube.com/RennesRectoratTV](https://www.youtube.com/RennesRectoratTV)