



**ACADÉMIE  
DE LILLE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Grenelle de l'éducation

# Académie de Lille

## Feuille de route pour les ressources humaines



# AVANT-PROPOS

---

A l'issue du Grenelle de l'éducation et des ateliers ayant rassemblé de nombreux professionnels et partenaires, le ministère a enclenché une dynamique de réflexion et de renouveau de notre politique de ressources humaines. Notre académie a ainsi développé de grands axes de réflexion et d'évolution en matière de gestion et d'accompagnement des ressources humaines autour des leviers que sont Écouter, Répondre, Informer et Orienter.

Ce document vous présente les enjeux et actions prévues pour cette année 2021/2022 ; il est un guide pour les équipes de Ressources Humaines auxquelles a été confiée la mission de vous accompagner, vous épauler et répondre aux questions que vous vous posez pour vos projets d'évolution professionnelle.

La politique RH de l'académie de Lille est un élément majeur de la stratégie académique et apparaîtra comme telle dans le futur projet académique qui portera comme objectif phare **l'excellence inclusive**. L'excellence, qui doit être recherchée au travers de processus efficaces, de réponses apportées à chacune et chacun d'entre vous et qui doit être également recherchée dans la qualité de la vie au travail ; l'inclusion dans l'attention apportée à chacune et à chacun, quelle que soit sa problématique ou sa difficulté, qui ne laisse personne sur le bord de la route.

Pour ce faire, notre feuille de route RH porte pour cette année 2021 sur plusieurs priorités : mieux accompagner le quotidien de toutes et tous, en particulier celui des personnels à besoin spécifique, développer l'accompagnement de l'évolution professionnelle, diffuser la culture RH auprès des cadres de terrain en portant une réflexion autour de la qualité de vie au travail, en faisant évoluer les organisations du travail en développant la prévention des risques psycho-sociaux, construire une gouvernance forte associée à une communication professionnalisée.

Ces priorités sont déclinées dans 4 grands axes comprenant chacun plusieurs mesures concrètes qui sont mises en œuvre dès cette année.

Le dialogue social, source de richesse et d'inspiration, fait partie intégrante de la réflexion et des actions portées par cette feuille de route.

J'espère sincèrement que cette feuille de route 2021/2022 correspondra à vos attentes.

Valérie Cabuil  
Rectrice d'académie

# 4 AXES

---

## AXE 1 : ÉCOUTER ET RÉPONDRE

### L'excellence dans la réponse à chacun et l'accessibilité des services

- Une meilleure connaissance des services académiques
- Une réponse systématique qualifiée et personnalisée

## AXE 2 : ACCOMPAGNER

### Une attention renforcée pour les personnels en situation de fragilité

- Mise en place d'un bureau « RH de Proximité et accompagnement des personnels »

### Des outils diversifiés pour un meilleur accompagnement de toutes et tous

## AXE 3 : RENFORCER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

### Faire de la qualité de vie au travail une priorité à toutes les échelles de l'organisation

- Les nouvelles organisations de travail
- Le plan académique d'action pour l'égalité professionnelle
- Le plan de prévention des risques psycho-sociaux

## AXE 4 : FAIRE ÉVOLUER LES PRATIQUES, INNOVER

### Faire évoluer les pratiques

- Une culture ressources humaines diffusée vers les cadres de terrain

### Innover

La feuille de route RH est un document cadre au caractère évolutif : elle est mise à jour et adaptée en fonction des orientations, stratégies et impulsions définies au niveau académique.

### **Comment a-t-elle été conçue ?**

- Elle a été préparée avec l'ensemble des cadres de la Direction des Ressources Humaines, puis discutée en Comité Académique de Direction (CAD).
- Elle a fait l'objet d'un dialogue approfondi dans le cadre de groupes de travail avec les représentants des personnels.
- Elle a été présentée en CTA, instance au sein de laquelle sera effectué, une fois par an, le bilan des principales actions déployées dans l'académie.

### **Comment son exécution est-elle suivie ?**

- La feuille de route fait l'objet d'un suivi trimestriel grâce à la mise en place d'un tableau de bord partagé en CAD et dans les instances,
- Sa mise en œuvre fait l'objet d'une évaluation à partir d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

# AXE 1

## Écouter et répondre

### L'excellence dans la réponse à chacun et l'accessibilité des services

#### Une meilleure connaissance des services académiques

- Organigramme fonctionnel
- Développement de la proximité
- Accueil des nouveaux arrivants
- Intranet

#### Une réponse systématique qualifiée et personnalisée

- Une réponse systématique à toute demande
- Déploiement de l'outil COLIBRI
- Réflexion autour des écrits
- Culture de l'empathie

# Écouter et répondre

L'excellence dans la réponse apportée à chacun et l'accessibilité des services

## Une meilleure connaissance des services académiques

Quel que soit son métier, il est essentiel de pouvoir facilement trouver réponse à ses questionnements. Il faut pour cela que les services académiques, et notamment ceux des Ressources Humaines, soient mieux connus, et que leur organisation soit plus lisible, plus accessible à tous. Pour cela, les actions prévues sont :

Mettre en ligne un organigramme fonctionnel, accompagné d'un trombinoscope pour permettre à chaque professionnel d'avoir une visibilité sur le « qui fait quoi » et mieux comprendre à qui s'adresser...

Septembre 2021

Quand la situation sanitaire le permettra, la rencontre entre les professionnels des Ressources Humaines et les agents pourra se faire lors des réunions de bassin.

2022

Améliorer l'accueil des nouveaux arrivants et leur transmettre des outils pratiques (création d'un guide d'accueil, présentation des nouveaux arrivés via Intranet...). La situation sanitaire rend difficile les réunions d'accueil en présence. Aussi, une attention toute particulière est donnée à l'accueil des nouveaux collègues pour la prochaine rentrée : réunion d'accueil avec un panel de nouveaux arrivants filmée et retransmise en direct, capsules d'information disponibles sur Intranet... L'objectif est de pouvoir intégrer chacun et chacune au mieux et de leur donner les informations nécessaires à une prise de fonction dans les meilleures conditions.

Septembre 2021

Créer un intranet simple d'utilisation (avec FAQ, page RH dédiée...) : des correspondants communication seront identifiés dans les différents services des Ressources Humaines pour à la fois partager un contenu dynamique et actualisé et promouvoir une culture professionnelle d'académie. Intranet doit être un espace de référence pour l'ensemble des collègues.

Fin 2021

## Une réponse systématique qualifiée et personnalisée

Dans une académie comme la nôtre, regroupant 80 000 personnels en activité, la réponse à chacun, dans des délais appropriés est un véritable enjeu. Aussi, une attention particulière est portée à la réponse systématique, qualifiée et personnalisée pour toute question adressée aux services, par email ou courrier, afin de montrer à chaque collègue que sa demande a été bien lue et comprise. Pour cela, les actions menées seront les suivantes :

Donner suite aux sollicitations des agents, via, a minima, une réponse automatique de qualité. Une réflexion est menée au sein de l'équipe RH pour harmoniser les pratiques des différents services : systématiser l'accusé de réception individualisé dès réception d'une demande, apporter une réponse qualifiée à chaque demande (orientation des mails en fonction des sujets à des interlocuteurs bien définis...).

Depuis décembre 2020

La réponse est due à chacun et tout particulièrement à vos représentants, dans le cadre du dialogue social et dans celui de leurs interventions auprès des services. L'académie s'engage à effectivement et rapidement apporter des réponses aux questions posées, en effectuant un suivi des demandes et des réponses à l'aide du Bureau du dialogue social et des instances (BDSI).

2021

Faciliter au travers du déploiement de l'outil COLIBRI, le suivi et la réponse apportée à chaque enseignant dans ses démarches. COLIBRI est un logiciel qui a été testé et mis en place dans l'académie de Lyon et qui permet d'optimiser le suivi des demandes et les réponses aux sollicitations. L'outil sera mis en place dès cette année pour la gestion des recours du mouvement.

Juin 2021

Lancer une réflexion autour des écrits : travail entre chefs de bureau pour rendre les écrits plus simples, accessibles et bienveillants. Ce travail sera partagé entre divisions pour une réflexion collective et une meilleure acculturation de tous.

Depuis octobre 2020

Mettre en place des séminaires d'équipes en faisant en sorte que les collègues en lien avec les personnels se mettent à la place de leur interlocuteur (empathie), qu'il soit enseignant, chef d'établissement, inspecteur, AED, AESH...

2<sup>e</sup> semestre 2021

# AXE 2

## Accompagner

---

### Une attention renforcée pour les personnels en situation particulière

Groupe d'appui RH

Accompagnement spécifique des AESH et des AED

Renforcement des mesures d'action sociale

### Mise en place d'un bureau « RH de Proximité et accompagnement des personnels »

Organisation et fonctionnement

### Des outils diversifiés pour un meilleur accompagnement de toutes et tous

Tutorat, mentorat, coaching

Cellule d'écoute

Outils autour du recrutement

Réseau d'ambassadeurs

# Accompagner

L'accompagnement est un axe fort de cette feuille de route. Il doit pouvoir se décliner pour tous et pour chacun quelle que soit la situation ou le besoin. Cette volonté d'inclusion se manifeste par plusieurs actions et sera une des lignes directrices du futur projet académique.

## Une attention renforcée pour les personnels en situation particulière

Les situations des personnels sont diverses : certains rencontrent des difficultés qui peuvent être individuelles, temporaires ou installées ; elles peuvent également résulter de statuts particuliers. Certaines situations méritent d'être accompagnées particulièrement.

Un « **groupe d'appui RH** » a été mis en place et permet un travail pluridisciplinaire autour des situations individuelles complexes, notamment celles des personnels RQTH. Ce groupe, piloté par le chef de bureau RH de Proximité et le correspondant Handicap, réunit de façon régulière l'ensemble des acteurs utiles à la résolution des situations individuelles complexes des personnels porteurs de handicap. Le lancement de ce groupe est effectif depuis le 15 février dernier.

Un travail partenarial avec CAP EMPLOI est également en cours.

Février 2021

## Accompagnement spécifique des AESH et des AED

Une académie 100% inclusive s'appuie sur l'engagement de ses personnels et tout particulièrement de ses AESH.

Les modalités de leur recrutement et de leur accueil ainsi que leur accompagnement via la formation doivent encore être améliorées.

2021-2022

Un vademecum à leur destination a été conçu afin de leur permettre de disposer d'un cadre posé en termes de missions, droits et obligations contractuels, et de faciliter leur intégration à la communauté éducative. Ce travail a été mené dans le cadre d'un Groupe de Travail réunissant les partenaires sociaux et des AESH.

Mars 2021

Un travail est en cours quant à leur quotité de travail, ainsi qu'au lien éventuel avec un second employeur afin de permettre à ces personnels d'accéder à un emploi à temps complet et à la rémunération correspondante.

2021-2022

Une réflexion autour des conditions de travail des AED doit également être menée. Il s'agit ici de réaliser, comme pour les AESH, un vademecum, document cadre permettant aux AED de trouver toutes les informations relatives à leur situation et statut. Il est indispensable également de réfléchir aux parcours de ces agents. Ce travail sera mené en lien avec les partenaires sociaux.

2<sup>e</sup> semestre 2021

Enfin, les dispositifs d'action sociale doivent être mieux mobilisés pour faciliter la vie quotidienne des agents, en particulier ceux en situation de fragilité. A ce titre, une communication renforcée va être réalisée pour permettre à chacun de se saisir du dispositif le plus adapté à ses besoins, à sa situation personnelle. Peut être cité par exemple le dispositif « mesure logement » qui a pour vocation d'aider les nouveaux arrivants dans l'académie à trouver un logement dans les zones urbaines en tension.

2<sup>nd</sup> semestre 2021

### Mise en place du bureau « RH de proximité et accompagnement des personnels »

Le déploiement de la RH de Proximité dans l'académie s'est traduit par la réorganisation de la direction des ressources humaines, notamment avec la mise en place d'un bureau « **RH de proximité et accompagnement des personnels** » rattaché directement à la Directrice des Ressources Humaines. Placé sous la responsabilité d'un chef de bureau, l'équipe est constituée de 5 Conseillers RH de proximité (CRHP), d'une coordinatrice et secrétaire et d'un chargé de mission, plus spécifiquement en charge de l'accompagnement des situations complexes (conflits, difficultés au travail, discipline, harcèlement...). Ce bureau est à la fois chargé d'accompagner les agents dans leur souhait d'évolution de carrière, de réorientation professionnelle, mais aussi d'être en soutien dans la gestion des agents rencontrant des difficultés professionnelles. Une difficulté

peut être passagère et l'objectif commun est de la régler au mieux dans l'intérêt des personnels et des élèves.

Tous les personnels quels que soient les lieux de travail peuvent être accompagnés par les CRHP via notamment les outils de distanciel. L'année scolaire 2021-2022 verra la finalisation du déploiement d'antennes sur l'ensemble du territoire de l'académie et permettra à chacun, de façon simplifiée, de rencontrer en présentiel le CRHP de son secteur.

Il est de plus prévu d'enrichir la Direction des Ressources Humaines par le recrutement d'un second chargé de mission pour le traitement des situations complexes et d'un psychologue du travail.

Septembre 2021

Cette équipe travaillera de façon transversale (en étroite relation avec les services de gestion du rectorat et des DSDEN...) et pluridisciplinaire (en associant en fonction des situations les médecins, infirmiers, psychologues...).

Enfin, dans une volonté d'amélioration continue, un questionnaire de satisfaction sera déployé auprès des bénéficiaires du réseau CRHP. L'avis des personnels est important pour nous permettre de faire évoluer nos outils et notre organisation et de pouvoir accompagner au mieux chacun et chacune.

Mai 2021

## Des outils diversifiés pour un meilleur accompagnement de toutes et tous

L'excellence souhaitée dans l'ensemble de nos processus se décline dans une réflexion d'amélioration continue des outils d'accompagnement et de suivi de l'ensemble des personnels. Ces outils sont très divers et concernent la détection et le suivi des « pépites » et potentiels, l'accompagnement des prises de fonction ou encore l'aide à la reconversion. Un guide des outils et dispositifs à destination des encadrants est en cours d'élaboration. Il permettra une acculturation et une réponse de premier niveau plus fluide pour les personnels. En parallèle, seront mis en place :

Du tutorat et du mentorat pour l'accueil et l'accompagnement des nouveaux arrivants.

2<sup>e</sup> semestre 2021

Un coaching pour les encadrants est déjà possible : le réseau des coachs comporte aujourd'hui 8 personnels de direction formés. Un

webinaire de présentation du dispositif a été réalisé en mars et est accessible sur la page dédiée à la DRH sur M@gistere. Suite à ce webinaire, de nombreuses demandes de coaching ont été sollicitées.

Mars 2021

Une cellule d'écoute dans le cadre du plan de prévention violences, harcèlement.

2<sup>e</sup> semestre 2021

Des outils autour du recrutement lorsque celui-ci se déroule en dehors du mouvement avec la publication de postes sur le site « Place de l'emploi Public ». Certains agents méconnaissent en effet cette possibilité et/ou sont peu formés pour répondre aux annonces. Un processus d'accompagnement des recruteurs et des candidats est en cours d'élaboration pour permettre à chacun de se préparer au mieux.

2<sup>e</sup> semestre 2021

Un réseau d'ambassadeurs afin de valoriser les mobilités et évolutions professionnelles. La mobilité, le passage à un autre métier, à une seconde carrière, semblent parfois inaccessibles pour les personnels, notamment enseignants. Aussi, l'académie souhaite valoriser, mettre en lumière les parcours de mobilité réussie d'agents accompagnés par les CRHP (via les outils de communication interne) et développer un réseau parmi les personnels ayant effectué un changement de métier, une mobilité, un détachement et qui accepteront de partager leur expérience.

2<sup>e</sup> semestre 2021

# AXE 3

## Renforcer la qualité de vie au travail

### Faire de la qualité de vie au travail une priorité à toutes les échelles de l'organisation

Les nouvelles organisations de travail

Le plan académique d'action pour l'égalité professionnelle

Le plan de prévention des risques psycho-sociaux

# Renforcer la qualité de vie au travail

## Faire de la qualité de vie au travail une priorité à toutes les échelles de l'organisation

Dans le cadre du dialogue social soutenu mené cette année, les partenaires sociaux ont pointé une prise en compte inégale de la QVT dans nos organisations. Cette alerte a conduit à des travaux structurants avec le CHSCTA et le CTA sur divers sujets : égalité professionnelle, plan de prévention RPS...

La crise sanitaire a accéléré la modification des organisations de travail par le développement du télétravail et du management à distance. Une circulaire précisant le télétravail en service académique a été réalisée en lien avec les partenaires sociaux. Elle définit un cadre de mise en place, de fonctionnement et d'accompagnement de ce nouveau mode d'organisation du travail. Une réflexion quant au télétravail en EPLE a été lancée et doit être poursuivie.

L'académie est attentive à ces évolutions et souhaite y accompagner ses personnels. Pour exemples, un questionnaire sur le travail à distance a été lancé pour les collègues administratifs. Il va permettre d'ajuster les formations à proposer et de sensibiliser les managers. Des webinaires à destination des encadrants et des personnels en télétravail ont également été réalisés. Ils ont vocation à donner des conseils sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle dans le travail à distance, sur l'animation du collectif de travail...

1<sup>er</sup> semestre 2021

L'équilibre vie privée/ vie professionnelle est un sujet à investir dans le cadre du déploiement du télétravail (webinaires, guides pratiques...). Des partenariats seront créés ou réactivés que ce soit avec la MGEN et/ou les associations de personnel... Une réflexion organisationnelle au plus proche du terrain sera encouragée. Des

réflexions sont en cours pour développer l'action sociale, mais également le mieux vivre sur son lieu de travail (conciergerie...).

2<sup>e</sup> semestre 2021

Le plan académique d'action pour l'égalité professionnelle sera finalisé. L'objectif de prise en compte de l'égalité femmes/hommes dans les procédures d'avancement a été inscrit dans les lignes directrices de gestion ministérielles comme un principe majeur. Toutefois, en dépit de ces avancées, l'établissement d'un diagnostic précis a permis d'identifier des marges de progrès encore réelles en matière d'égalité professionnelle. Ainsi, le plan d'action 2021-2023 pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de l'académie de Lille a pour objectif majeur la déclinaison de mesures du plan national à visée locale en s'adaptant au contexte de notre académie et aux enjeux territoriaux spécifiques dans le cadre du dialogue social local.

1<sup>er</sup> semestre 2021

Le plan de prévention des risques psycho-sociaux 2021-2024 est en cours de réécriture avec les partenaires sociaux. Ce plan, exigeant, comprend des actions de formalisation d'outils, de procédures, de formation et d'information et souhaite intégrer les notions de risques liés au travail à distance, aux nouveaux outils de travail et au travail dans l'incertitude (liée notamment à la crise sanitaire). L'académie souhaite prendre le temps nécessaire à la formalisation de ce document cadre qui devra permettre la réalisation d'actions concertées avec les organisations syndicales et leur évaluation.

1<sup>er</sup> semestre 2021

Le bien-être au travail passe aussi par la qualité de la relation professionnelle et il convient à ce titre insister sur la culture du « merci » et l'importance de ce mot, de cette attention à l'action de chacun dans ses rapports quotidiens. Un mot simple qui résume en 5 lettres la contribution de chacun et chacune à la réussite de l'ensemble des élèves et qui doit être partie intégrante de la culture managériale académique.

# AXE 4

## Faire évoluer les pratiques, innover

### Faire évoluer les pratiques

#### Une culture RH diffusée vers les cadres de terrain

Cartographie des process

Webinaires RH

### Innover

Mission académique de l'encadrement

Partenariat GIP/FCIP

# Faire évoluer les pratiques, innover

## Faire évoluer les pratiques

### Une culture RH diffusée vers les cadres de terrain

La politique de Ressources Humaines doit se décliner à tous les niveaux. Elle relève des agents de la DRH, des Conseillers RH de Proximité mais aussi des chefs d'établissement, directeurs d'école, des gestionnaires et des inspecteurs. Il est important d'avoir sur ce thème une culture commune et de partager les outils, démarches et méthodes. Ceci sera décliné dans le futur projet académique. Plusieurs actions sont d'ores et déjà menées :

Poursuivre le développement de la RH de proximité par la qualification et la professionnalisation des équipes des Ressources Humaines grâce à formation continue. Une cartographie des process doit être construite pour une réponse adaptée et individualisée.

2e semestre 2021

Créer des espaces d'échange et d'information sur les thématiques RH pour diffuser une culture commune.

L'académie a organisé des webinaires autour du management en situation de crise durant la période de novembre 2020 à février 2021. Destinés à différents publics (chefs d'établissement / inspecteurs...) sur différents thèmes (manager dans l'incertitude, vie professionnelle et vie personnelle : quel équilibre ?), ces webinaires ont permis des échanges riches et ont trouvé leur public. Organisés durant 1h entre 17h et 18h, dans un format très interactif, puis enregistrés et mis à disposition sur M@gistère, ces séminaires ont été appréciés par les participants tant en ce qui concerne leur format qu'en ce qui concerne le mode d'animation.

Un programme de webinaires mensuels est donc en cours de finalisation, la DRH étant à l'écoute des agents qui sont invités à faire remonter leurs souhaits et besoins pour enrichir les thèmes des webinaires.

Depuis mars 2021

## Innovover

La volonté d'innovation se décline dans les outils proposés pour les personnels. Pour exemples, sont actuellement en cours d'élaboration :

Une mission académique d'encadrement et une revue des cadres (enseignants, directeurs d'écoles, cadres administratifs, IEN, personnels de direction...) va être créée. Ce dispositif déployé nationalement a pour objectif de repérer les agents à potentiel souhaitant évoluer à moyen terme. La mission académique a pour mission d'identifier ces agents, de les rencontrer pour échanger sur leur projet et de les accompagner.

Juin 2021

Un partenariat avec le GIP/FCIP va être établi afin de permettre un accès facilité pour les agents en réflexion sur leur parcours professionnel au bilan de compétences et à la validation des acquis et de l'expérience.

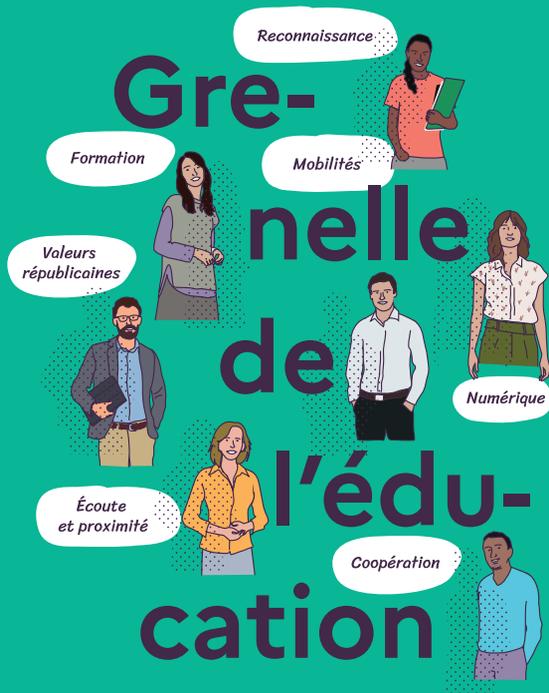
Septembre 2021

Enfin, vos avis, besoins et propositions sont source d'innovation et d'inspiration. N'hésitez pas à revenir vers nous pour alimenter notre réflexion et nos actions. Dans l'attente de la mise en place d'une plateforme d'échange, vous pouvez transmettre vos propositions et idées à [ce.drh@ac-lille.fr](mailto:ce.drh@ac-lille.fr).

Merci !

Pour votre engagement et votre action

Valérie CABUIL  
Rectrice d'académie



<http://www.ac-lille.fr>