

Orléans, le 18 avril 2018

La Rectrice
Chancelière des universités

à

Mesdames et Messieurs les membres des
organisations syndicales siégeant au CTA,
Mesdames et Messieurs les membres des
organisations syndicales siégeant au CTSS,
Mesdames et Messieurs les membres des
organisations syndicales siégeant au CTD.

Rectorat

Secrétaire général
SG / 223 / 2018

T 02 38 79 38 72
ce.rectorat@ac-orleans-tours

21 rue Saint-Étienne
45043 Orléans Cedex 1

J'ai le plaisir de vous faire parvenir le projet de création d'un dispositif dit de "RH de proximité" que l'académie envisage de mettre en place dans les mois qui viennent. Ce dispositif s'inscrit dans l'esprit du projet académique dont la construction a montré les besoins exprimés par les différents acteurs et qui jusqu'ici ne sont pas correctement satisfaits malgré tous les efforts accomplis autant par la ligne hiérarchique que par les corps d'inspection et les services de gestion des personnels.

Cette démarche sera présentée dans les différentes instances de consultation, académiques et départementales, afin d'en présenter les enjeux et les conditions de mise en œuvre. Elle fera l'objet d'un calendrier de déploiement progressif pour lequel la communauté éducative disposera le moment venu de toutes les informations utiles.

Je tenais à vous faire partager ces éléments de cadrage sans attendre les échanges que nous pourrions avoir au cours de ces différentes instances.

Pour la Rectrice et par délégation,
Le Secrétaire Général d'Académie



Michel DAUMIN

ACADEMIE D'ORLEANS-TOURS
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE PROXIMITE

Ce dispositif construit pour une GRH de proximité répond à une orientation ministérielle et s'inscrit pleinement dans l'esprit du nouveau projet académique

Eléments contextuels

L'académie d'Orléans-Tours compte plus de 41 000 agents et accueille chaque année plus de 1300 nouveaux personnels. Le projet académique 2018-2022 qui est présenté aux instances (CTA et CAEN) en ce mois de mars 2018 est décliné en six axes stratégiques, l'un d'eux étant consacré à la gestion des ressources humaines :

« Mobiliser la ressource humaine en s'inscrivant dans une démarche globale de qualité »

Le projet académique a été construit sur un mode participatif durant plus d'une année, cette démarche associant l'ensemble des acteurs de la communauté éducative, parents d'élèves, représentants des personnels, inspecteurs, conseillers, personnels de direction et cadres des services académiques. Ce concept de construction participative a favorisé le partage d'un état des lieux objectif et a permis la mise au point d'un plan d'actions correspondant aux besoins ressentis sur le terrain. La place réservée à la GRH dans le projet académique répond donc à une attente très consensuelle.

Cette volonté de donner une place de tout premier ordre à la GRH est née en effet de plusieurs constats :

- L'académie souffre d'un manque d'attractivité, elle peine à mobiliser de la ressource enseignante notamment, elle a donc besoin de nouveaux procédés pour construire ses viviers de recrutement ;
- Un sentiment d'isolement peut parfois perturber la prise de poste chez le nouvel arrivant. L'accueil puis l'accompagnement dans le métier sont des étapes particulièrement importantes que l'institution doit entretenir ;
- L'écoute, les échanges de pratiques, la mutualisation sont à favoriser pour mieux accompagner les agents tout au long de leur carrière ;
- La gestion des ressources humaines doit être plus individualisée et intégrer une dimension de bien-être au travail ;
- Nous devons mieux accompagner les mobilités professionnelles et donc être capable d'identifier au plus tôt les personnes désireuses de changer de métier, mieux gérer les situations des personnels en difficulté et les situations complexes, mais aussi donner des signes de reconnaissance et d'intérêt de l'institution.

Cet engagement en faveur d'une GRH de qualité à tous les niveaux se fonde sur des valeurs partagées inscrites dans le projet académique. Deux valeurs essentielles sont ainsi portées par le projet : la confiance et le soutien. Elles ne peuvent être préservées et garanties que si une priorité est

donnée à la proximité qui seule peut favoriser les réponses les plus adaptées et rapides aux besoins des agents. L'institution ne peut pas être distante car :

- Il s'agit de dégager un climat de **confiance** au sein de structures, reposant sur l'esprit d'équipe, mettant l'accent sur la qualité du pilotage et de l'accompagnement des acteurs sur le terrain : pour cela, nous devons apporter une expertise et un appui aux équipes de direction ;
- Il s'agit de conduire une politique de **soutien** de l'institution à tous ses agents confrontés à des difficultés dans le cadre de leur fonction, par un accompagnement rapide et continu : pour cela, nous devons identifier des voies d'accès à une écoute complémentaire à celle accordée par la ligne hiérarchique directe de l'agent. Ce soutien vise également à mieux accompagner les agents dans leurs projets d'évolution professionnelle, tant notre fonction publique est à présent marquée par la problématique des secondes carrières qui provoque des arrivées tardives dans la fonction éducative et des départs vers d'autres horizons.

La feuille de route de l'académie d'Orléans-Tours est donc en totale cohérence avec cette orientation ministérielle tournée vers une plus grande proximité.

Missions de la fonction RH de proximité

Cette fonction RH de proximité prendra en charge les missions suivantes :

- Un accompagnement de premier niveau des personnels pour les aider à construire leur projet de mobilité et de carrière ;
- La prise en charge des relations avec les partenaires locaux afin d'améliorer la mobilité entre les fonctions publiques ;
- Une aide à la constitution de viviers de ressources contractuelles ;
- La prévention et la résolution de conflits ;
- Un appui aux organisations selon une approche relevant de la psychologie au travail ;
- Un appui aux encadrants sous forme d'aide et de conseil dans le domaine du management ;
- Un premier soutien aux personnels en difficulté ou victimes d'atteinte à leur image ou à leur intégrité.

Organisation du dispositif

L'académie dispose depuis 2016 d'un Pôle d'Appui aux Ressources Humaines (PARH). Placé au sein de la DRH, il rassemble des conseillers-carrière qui travaillent en relation étroite avec les ingénieurs de formation de la délégation à la formation professionnelle, un service d'action sociale et un service d'appui aux personnels souffrant d'un handicap. Ce pôle a permis un travail en réseau pour traiter les situations des personnels en difficulté relevant du second degré.

Des réunions pluridisciplinaires (rassemblant le responsable du pôle, le DRH, le chef de la DPE, le DAFOP, des IA-IPR, des IEN, le médecin de prévention, la conseillère technique de service social et les conseillers-carrière) ont lieu toutes les 6 semaines. Y sont étudiées les situations signalées par les chefs d'établissement et les inspecteurs afin de dégager des pistes de remédiation (formation, tutorat, orientation vers un médecin, visite-conseil de l'inspecteur, etc...).

La logique de proximité dans laquelle nous souhaitons à présent nous inscrire invite à construire une organisation à partir de cette base dans la mesure où cette structure, bien que récente, apporte grâce à son approche pluridisciplinaire, des effets positifs sur lesquels nous pourrions nous appuyer. Il convient donc de démultiplier cette ressource pour la placer à l'échelle des territoires et à la portée des besoins exprimés.

Le dispositif de proximité sera ainsi partie intégrante du PARH, lui-même coordonné par le DRH.

La fonction RH de proximité sera organisée en réseau d'acteurs et reposera sur un maillage départemental regroupant au sein d'une même cellule des compétences mobilisables tant pour le premier que pour le second degré. Chaque cellule départementale, bâtie ainsi sur un mode pluridisciplinaire, sera bien entendu en lien fonctionnel avec le DASEN.

La Cellule Départementale d'Appui aux Ressources Humaines » sera composée :

- D'un conseiller en « évolution professionnelle » ;
- D'un référent « pré-recrutement et accompagnement dans le métier » ;
- D'un psychologue du travail, conseiller « qualité de vie au travail » ;
- D'un référent handicap ;
- D'un référent « écoute et assistance » aux personnels victimes d'atteinte à leur image ou à leur intégrité ;
- D'un conseiller prévention (son implication dans la prévention des risques psychosociaux ne peut que faciliter l'analyse de certaines situations de travail) ;
- D'un expert en « conduite de projet et animation d'équipe ».

Il conviendra d'être particulièrement attentif au niveau de recrutement de ces personnes-ressources. L'expérience montre par exemple que la fonction de conseiller en « évolution professionnelle » exige des compétences particulières et une connaissance fine des organisations et des statuts.

Cette cellule départementale fonctionnera en équipe-ressources et sera animée au quotidien au niveau de la DSDEN, par le secrétaire général de la DSDEN. Elle disposera d'espaces dédiés permanents au sein de chaque DSDEN où il organisera ses activités en conjuguant l'accueil des personnels demandeurs d'accompagnement et la concertation entre les membres de l'équipe pour définir des modes d'action conjoints.

Des permanences seront organisées par le conseiller en « évolution professionnelle », le référent « pré-recrutement et accompagnement dans le métier » et le psychologue du travail. Les guichets « référent handicap », « conseiller de prévention » et « écoute-assistance » seront quant à eux permanents.

L'expert en « conduite de projet et animation d'équipe » interviendra soit à la demande pour apporter un appui, soit en organisant des actions de sensibilisation et/ou de formation à l'échelle du territoire départemental.

Le DRH de l'académie assurera la coordination de l'ensemble des équipes. Il veillera au respect des lignes directrices guidant l'action des membres des pôles départementaux, regroupés au sein du pôle académique. A cet effet, il prendra par exemple en charge les actions suivantes : la mise au point de procédures de pré-recrutement, l'organisation générale des relations avec les partenaires locaux pour

aider à la constitution de viviers, la construction de protocoles de suivi et d'accompagnement des personnels, la liaison avec le comité stratégique académique en charge de la formation.

Un cahier des charges sera mis au point pour chacune de ces fonctions-type avant de procéder à la désignation des personnes-ressources et organiser les actions de formation de mise à niveau si nécessaire. Il conviendra, pour chaque fonction-type, de désigner une personne experte au sein du pôle académique. Cette personne sera le chef de file ou le référent-cadre pour les acteurs des équipes-ressources départementales.

Schéma de concertation et de mise en œuvre du dispositif

Ce dispositif relève d'un véritable projet de transformation de notre action au service de la Gestion des Ressources Humaines. Il innove à plusieurs titres :

- il rompt avec le schéma habituel séparant les lieux d'écoute et de réponse aux besoins en fonction du lieu d'exercice, entre les personnels du premier degré et ceux du second degré ;
- il fait du niveau départemental le premier niveau de réponse à apporter aux agents sur des problématiques RH ;
- il associe des compétences jusqu'ici dispersées sur nos territoires ;
- il se veut distinct des fonctions traditionnelles de gestion des personnels, permettant ainsi aux services RH de se concentrer sur leurs fonctions de gestion des actes individuels et collectifs.

De manière générale, ce dispositif vise à assurer une plus grande proximité et une meilleure réactivité de l'institution dans la gestion des ressources humaines.

Plusieurs étapes doivent donc être franchies pour faire de ce dispositif « RH de proximité » un cadre commun, partagé et compris. Cela passe par une conduite de projet associant les représentants des personnels, l'encadrement, les établissements et les écoles, les services académiques, et bien entendu l'ensemble de la communauté des agents.

Information-concertation :

- présentation devant les instances (CTA, CTD et CTSS): entre mai et juin 2018
- présentation en groupe Blanchet : avril 2018
- information en direction de tous les personnels : juin 2018

Pilotage et mise au point :

La direction du projet est confiée au DRH de l'académie. Elle supposera de mener avec les SG de DSDEN les actions permettant de construire les cellules départementales qui seront opérationnelles progressivement, par étapes, à partir de septembre prochain :

- point sur les moyens réunis, sur les ressources à rassembler
- calendrier de déploiement
- actions de formation à conduire
- mise au point de protocoles de saisie par grandes fonctions RH
- construction de supports d'information sur le dispositif
- élaboration d'outils de suivi et d'évaluation du dispositif.