



RÉGION ACADEMIQUE  
GRAND EST

MINISTÈRE  
DE L'ÉDUCATION NATIONALE

MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,  
DE LA RECHERCHE  
ET DE L'INNOVATION

Pôle ressources humaines  
N° 025.2018/2019

Dossier suivi par  
Irmine CUTIN  
Secrétaire générale d'académie  
adjointe  
Directrice  
des ressources humaines

Téléphone  
03 83 86 21 84

Courriel  
ce.drh@ac-nancy-metz.fr

2 rue Philippe de Gueldres  
CO n° 30013  
54035 NANCY Cedex

Accueil du public  
du lundi au vendredi  
de 8h30 à 11h30  
et de 13h30 à 16h30

Nancy, le 3 octobre 2018

La rectrice de la région académique Grand Est  
Rectrice de l'académie de Nancy-Metz  
Chancelière des universités

à

Madame et Messieurs les IA-DASEN  
Mesdames et Messieurs les chefs d'établissement  
Mesdames et Messieurs les IA-IPR, IEN-ET et IEN-EG  
Mesdames et Messieurs les IEN du 1<sup>er</sup> degré  
Mesdames et Messieurs les directeurs de CIO  
Mesdames et Messieurs les chefs de division et de service

**Objet :** Ressources humaines : accompagnement des situations particulières et mise en place d'une fonction de gestion des ressources humaines (GRH) de proximité

La gestion des ressources humaines de notre académie évolue pour mieux tenir compte des attentes des personnels et leur assurer un accompagnement plus personnalisé.

## **1. Dispositif académique actuel**

### **1.1 Le suivi des situations particulières :**

On entend par situations particulières, l'expression ou le constat d'un besoin ou d'une difficulté sur des problématiques de compétence professionnelle, comportementales ou de santé. Ces situations nécessitent une vigilance particulière de la part du premier acteur de proximité que vous êtes en votre qualité de chef d'établissement ou de service.

Cet accompagnement se décline, selon la situation, en trois temps :

- traitement en interne avec appui du corps d'inspection
- saisine de l'IA-DASEN, interlocuteur de proximité, pour conseil et analyse
- saisine du service RH par l'IA-DASEN pour un suivi coordonné.

Les documents joints en annexe ont pour objet :

- de préciser les modalités d'accompagnement d'un personnel en difficulté
- d'identifier les acteurs et de définir leur rôle dans le dispositif, notamment les personnes pouvant venir en appui au chef d'établissement ou de service
- d'indiquer la procédure à suivre et le suivi qui sera apporté.

### **1.2 Les autres dispositifs :**

En complément de la gestion statutaire qui comporte une part grandissante de gestion qualitative (exemple : augmentation du nombre de postes à profil permettant aux chefs d'établissement d'être acteurs, avec les corps d'inspection, de l'affectation des professeurs), la politique de gestion des ressources humaines s'organise autour des priorités suivantes :

- **la professionnalisation des personnels de direction et d'encadrement**
  - par une meilleure information et formation dans le cadre de la formation statutaire et continue et du plan académique de formation
  - par un recentrage de chacun des acteurs de la RH sur son rôle de proximité.

**- le suivi de toutes les problématiques de mobilité par les deux Conseillers Mobilité Carrière (CMC) de l'académie :**

- 1 CMC dédié aux personnels du 2<sup>nd</sup> degré
- 1 CMC dédié aux personnels enseignants du 1<sup>er</sup> degré et aux personnels de direction, d'encadrement et ATSS.

Leurs missions :

- l'élaboration et l'accompagnement des projets de mobilité et de formation
- la réalisation de bilans de carrière
- le suivi des personnels affectés sur poste adapté
- le suivi des parcours individualisés d'accompagnement professionnel en lien avec les corps d'inspection ou les chefs d'établissement et de service
- le contact étroit avec les services de l'Etat et les collectivités locales sur les perspectives de mobilité.

**- la mise à disposition des Assistantes sociales des personnels**, basées dans chaque DSDEN et l'information sur le Réseau d'accueil et d'écoute P.A.S. en partenariat avec la MGEN afin :

- d'apporter un accompagnement social si besoin ou des conseils
- d'apporter une écoute, en toute confidentialité, par un professionnel.

**- la création, depuis 2011, de deux cellules académiques de suivi des situations particulières**

Ces cellules sont constituées de représentants de la DRH et des bureaux de gestion de personnels (DPE pour le second degré, DPAE pour les personnels de direction, d'encadrement et ATSS).

Ces cellules assurent un suivi régulier de toutes les situations RH, elles établissent le lien entre les différents acteurs précités et s'assurent de la mise en place du dispositif approprié aux besoins exprimés.

## **1.2 Mise en place, en septembre 2017, d'un dispositif d'appui aux cadres**

L'académie de Nancy-Metz a mis en place, depuis septembre 2017, une cellule d'appui aux cadres. Les problématiques de management étant au cœur de la GRH, les cadres doivent pouvoir bénéficier d'un conseil mais aussi d'une écoute en cas de difficulté de gestion des situations complexes. Le dispositif permet :

- une écoute, dans un premier temps, par une interlocutrice neutre, le cas échéant en respectant l'anonymat de l'appelant
- un accompagnement, avec l'accord de l'intéressé, par la cellule, garantissant la confidentialité et le respect de la discréetion professionnelle pour identifier des possibilités offertes au traitement d'une situation et non pour enclencher immédiatement un protocole de traitement.

Ce souci de conforter l'action des cadres de l'académie légitime l'organisation d'une GRH de proximité destinée à répondre aux problématiques suivantes.

## **2. Rentrée 2018 : Mise en place d'une GRH de proximité**

Le développement d'une GRH de proximité a pour objectif de s'adresser à l'ensemble des personnels. Cette GRH doit non seulement permettre un meilleur traitement des situations individuelles mais faciliter également la déclinaison des politiques RH en matière de formation (congés formation...), d'affectation et de mobilité (politique des postes à profil), d'avancement.

La nomination, depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2018 d'une adjointe territoriale à la DRH permettra de renforcer la cohérence d'une politique globale (1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> degrés) en matière de gestion des ressources humaines en lien avec les décideurs fonctionnels (membres du comité de direction de l'académie).

Le poste est implanté dans le département de Meurthe et Moselle.  
Ce cadre est placé sous l'autorité hiérarchique de la DRH et sous l'autorité fonctionnelle de l'IA-DASEN pour les questions relevant du premier degré :

- Niveau d'intervention :  
La fonction de l'adjointe à la Directrice des ressources humaines chargée de la GRH de proximité s'intercale dans le protocole d'accompagnement existant, entre les chefs d'établissement et IEN du premier degré et l'IA-DASEN  
Sur sollicitation des chefs d'établissement et des IEN 1<sup>er</sup> degré dans le cadre et le respect du protocole actuel, elle pourra, par délégation de la DRH, mettre en place un accompagnement rapide de proximité, en lien avec l'IA-DASEN.  
Elle pourra conduire des entretiens individuels et sera force de proposition pour les cadres (IEN et Personnels de direction).  
Cette adjointe sera également amenée à organiser des réunions de bassins pour évoquer avec les cadres la mise en œuvre des politiques de GRH : développement des postes à profil, recrutement de contractuels, détection des personnels à potentiel, accompagnement des projets individuels (indemnité de départ volontaire...), amélioration du remplacement...
- Lieu d'expérimentation :  
Département de la Meurthe-et-Moselle  
Basée sur la DSDEN 54

---

Une gestion des ressources humaines efficiente est une GRH qui sait rester à l'écoute des personnels, proche de leurs besoins, pour un meilleur service aux usagers du service public d'éducation.

Je sais pouvoir compter sur votre complète implication dans cette démarche active d'écoute et d'accompagnement des personnels.



Florence ROBINE

## ANNEXE 1

### PROTOCOLE D'ACCOMPAGNEMENT DES SITUATIONS PARTICULIERES

*Ce protocole n'est pas applicable aux situations d'urgence ou d'extrême gravité pour lesquelles le signalement ne peut attendre.*

#### 1. Le temps de l'écoute, de l'analyse, de la médiation

Lorsqu'un besoin ou une difficulté est porté à votre connaissance, que ce soit à l'initiative de l'agent lui-même, ou non, **il vous appartient de l'entendre et d'engager le dialogue.**

Pour cela, il est important que l'agent soit reçu lors d'un entretien dédié. Si celui-ci émet le souhait d'être accompagné, vous veillerez à accéder à sa demande. En effet, la présence d'un tiers, notamment d'un représentant des personnels, est un élément qui favorise le dialogue. Vous assurerez, quant à vous, cet entretien avec votre adjoint ou un cadre de l'administration.

Cet entretien doit vous permettre, selon la situation :

- d'échanger avec l'intéressé sur les difficultés confiées ou constatées
- d'informer l'agent, le cas échéant, des griefs portés à son encontre et ainsi de lui permettre de s'en expliquer
- d'entendre ses besoins éventuels et de **lui faire part de votre analyse et de vos attentes**
- de convenir avec lui des solutions à mettre en œuvre
- de l'inviter, si besoin, à modifier son attitude.

Dans le cas d'un différend au sein de votre établissement ou de votre service, **une médiation peut s'avérer nécessaire**. C'est une étape indispensable qui doit être mise en œuvre à votre échelon, avant d'envisager tout règlement de la situation à un échelon supérieur.

Ce temps d'échange, placé sous votre arbitrage doit permettre à chacun :

- d'exprimer les difficultés qu'il rencontre dans l'exercice de ses missions mais aussi de confier son ressenti. Vous veillerez à ce que cet échange puisse avoir lieu dans un climat de respect et d'écoute mutuels
- de souscrire à une analyse, si possible partagée, de la situation ou du conflit. Votre position, à la fois distanciée et empreinte de neutralité, favorisera cette analyse
- de s'inscrire dans une démarche constructive en étant force de proposition dans la recherche de solutions concrètes et d'adhérer à un engagement commun.

Un nouvel appui pour les cadres :

#### **l'adjointe territoriale à la D.R.H. chargée de la GRH de proximité**

Sur sollicitation des chefs d'établissement et des IEN du 1<sup>er</sup> degré, l'adjointe à la DRH pourra, par délégation de la Directrice des ressources humaines, mettre en place un accompagnement rapide de proximité, en lien avec l'IA-DASEN. Cet accompagnement concerne notamment la formation, l'évolution professionnelle. Elle pourra également conduire des entretiens individuels et pourra apporter aux responsables locaux (chefs de service, chefs d'établissement et IEN de circonscription) un appui RH de premier niveau dans la gestion managériale.

Cette fonction fait l'objet d'une phase d'expérimentation. Elle n'est mise en œuvre, pour le moment, que sur le département de Meurthe-et-Moselle.

## ANNEXE 2

### PROTOCOLE D'ACCOMPAGNEMENT DES SITUATIONS PARTICULIERES

*Si la nature des difficultés ou des griefs le nécessite ou, dans le cas où ces difficultés persistent en dépit de votre accompagnement, il vous appartient alors de les consigner par écrit, sans délai, sous la forme d'un rapport que vous transmettrez à l'IA-DASEN.*

#### 2. La transmission d'un écrit sous couvert de l'IA-DASEN

**Le rapport doit prendre la forme d'un constat objectif, factuel.** Il doit relater l'évènement, la situation spécifique, en les replaçant dans leur contexte et dans une chronologie fidèle. Le vocabulaire employé devra s'attacher à décrire précisément la manière de servir, à qualifier les difficultés et les actes ou à exprimer l'inquiétude suscitée par le comportement de l'agent.

Vos propos devront obligatoirement être étayés par des faits précis.

Ce rapport devra préciser, selon les cas :

- les mesures d'aide et de conseil préconisées pour soutenir un agent en difficulté ponctuelle, ces mesures devant s'inscrire sur une période clairement identifiée et nécessairement courte
- les actions de médiation déjà engagées, si possible présentées chronologiquement, accompagnées de commentaires succincts, utiles à leur compréhension
- le résultat de ces actions, avec éventuellement les précisions susceptibles d'éclairer la situation.

Seront joints :

- l'ensemble des documents existants relatifs à la situation
- le compte rendu de l'entretien de médiation mené en interne
- tout élément utile à une meilleure compréhension de l'affaire.

Le service des ressources humaines du rectorat se tient à votre disposition pour tout conseil dans la rédaction de ce rapport.

**Ce rapport écrit doit être porté à la connaissance de l'intéressé** et un exemplaire doit lui être remis. Cette communication doit se réaliser dans le cadre d'un entretien entre l'agent et son supérieur hiérarchique. La présence d'un témoin à vos côtés est indispensable. Ce temps fort de dialogue s'inscrit dans le prolongement des échanges antérieurs.

L'intéressé peut demander la modification d'un ou de plusieurs termes du rapport qui lui paraîtraient erronés ou inappropriés. Si vous estimez que ces modifications ne sont pas légitimes, vous les opérerez sous forme d'ajouts, sans que les inscriptions initiales soient définitivement supprimées.

L'agent est invité à signer le rapport (date, "vu et pris connaissance"). Cette signature n'implique pas qu'il valide le contenu du rapport ; elle atteste simplement qu'il en a pris connaissance. Si l'agent refuse de signer ce rapport, vous le consignerez sur le document et vous demanderez à votre témoin de le signer.

En cas d'impossibilité de réaliser cette formalité, notamment dans le cas où l'agent bénéficie d'un arrêt de travail, un exemplaire de ce rapport doit être adressé à l'intéressé en recommandé avec accusé de réception.

A la suite de cette prise de connaissance, l'intéressé pourra, s'il le souhaite, formuler par écrit toutes les observations qu'il estime nécessaires.

Enfin, je vous rappelle que le dossier administratif de l'agent est celui détenu par le recteur. Les éléments non transmis à l'échelon académique mais conservés dans le dossier de l'établissement n'ont aucune réalité administrative. Par ailleurs, il doit bien y avoir adéquation entre la temporalité des faits relatés et leur transmission au niveau académique.

L'IA-DASEN, destinataire de votre rapport et de toutes les pièces originales qui l'accompagnent, pourra ainsi, le cas échéant, en lien avec le service RH, accompagner la situation et vous faire part de son analyse.

## ANNEXE 3

### PROTOCOLE D'ACCOMPAGNEMENT DES SITUATIONS PARTICULIERES

*Pour votre bonne information, il est précisé que l'IA-DASEN transmettra, dans le meilleur délai, ses éléments d'analyse et l'ensemble des pièces originales au service des ressources humaines du rectorat qui représente le point unique d'entrée des situations particulières concernant les personnels dont la gestion relève du recteur.*

#### 3. L'accompagnement par le Service des ressources humaines

Après avoir analysé la situation, le service des ressources humaines instruit le dossier en collaboration avec les interlocuteurs concernés :

- le chef d'établissement ou le chef de service
- l'adjointe à la DRH chargée de la gestion de proximité
- l'IA-DASEN
- l'Inspecteur de la discipline
- les médecins de prévention
- les conseillères techniques du recteur
- les assistantes sociales
- les services académiques.

**Le service RH assure la mise en place et le suivi du dispositif le plus adapté pour répondre à la situation ou aux besoins exprimés par les personnels :**

- dispositifs d'accompagnements professionnels (appui pédagogique, accompagnement professionnel en lien avec les corps d'inspection, les chefs d'établissement, les agents comptables, les chefs de service)
- accompagnement par l'adjointe à la DRH chargée de la gestion de proximité
- accompagnement par les médecins et les assistantes sociales des personnels
- mise en œuvre de dispositions réglementaires prévues par les statuts en lien avec les bureaux de gestion.

Vous serez informé régulièrement des suites qui seront apportées à la gestion de cette situation.