



ACADÉMIE  
DE STRASBOURG

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Grenelle de l'éducation



# Académie de Strasbourg

## Feuille de route pour les ressources humaines



# Préambule

Strasbourg, le 19 mai 2021

Lors du Grenelle de l'éducation, qui s'est déployé d'octobre 2020 à février 2021, le ministère de l'Éducation nationale, de la jeunesse et des sports a engagé une évolution profonde du système éducatif et des métiers des personnels de l'Éducation nationale. Les travaux du Grenelle ont associé toutes les parties prenantes du système éducatif pour réfléchir aux moyens de renforcer l'école de la République dans son rôle et dans sa place au sein de la Nation, autour de leviers prioritaires pour les personnels qui œuvrent au quotidien pour le service public d'éducation : la reconnaissance, la coopération, l'ouverture et la protection.

Dans ce contexte, chaque académie a été appelée à élaborer une feuille de route pour les ressources humaines (RH), dont les mesures visent à transformer en profondeur la gestion des ressources humaines et à l'adapter aux nouveaux enjeux du service public, ainsi qu'à renforcer l'attractivité des métiers et des carrières pour tous les personnels. Dans l'académie de Strasbourg, cette ambition de transformation se traduit par des mesures dont le déploiement sera progressif en 2021 et qui reposent sur trois idées directrices : moderniser et développer nos outils de communication, impulser une culture partagée autour des ressources humaines et renforcer la personnalisation des parcours professionnels.

Les propositions de la feuille de route RH académique sont pensées afin d'être facilement traduites en mesures concrètes pouvant entrer en vigueur rapidement durant l'année 2021. L'ambition portée concerne autant le premier degré que le second degré.

Si la prise en compte des enjeux de modernisation et de transformation RH est récente dans l'académie de Strasbourg, cette transformation RH constitue bien aujourd'hui le vecteur d'une politique plus globale poursuivant l'objectif de performance pédagogique de l'académie, dont la formation sous toutes ses formes est un puissant levier.

**Élisabeth Laporte**

Rectrice de l'académie de Strasbourg



# Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>I – Gouvernance et pilotage du projet</b> .....                                | <b>4</b>  |
| <b>A. Un pilotage collégial</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>B. Le dialogue social et la communication</b> .....                            | <b>5</b>  |
| <br>  |           |
| <b>II – Synthèse des mesures et calendrier de déploiement</b> .....               | <b>5</b>  |
| <b>A. Moderniser et développer les outils de communication</b> .....              | <b>6</b>  |
| <b>B. Impulser une culture RH partagée autour de valeurs communes</b> .....       | <b>6</b>  |
| <b>C. Personnaliser les parcours professionnels et détecter les talents</b> ..... | <b>8</b>  |
| <br>  |           |
| <b>Glossaire</b> .....  | <b>10</b> |

# I – Gouvernance et pilotage du projet

## A. Un pilotage collégial

---

Le pilotage de la feuille de route RH repose sur une démarche participative impliquant des cadres des services académiques régulièrement réunis en comité de pilotage restreint et en comité des pilotes opérationnels. Le projet bénéficie d'un portage politique fort et d'une supervision de la Secrétaire générale d'académie et de son adjointe en charge de la direction des ressources humaines.

**Le comité de pilotage du projet de feuille de route RH académique a été installé le 15 décembre 2020** pour impulser les actions prévues et en assurer le suivi. Il a la responsabilité de suivre l'exécution de cette feuille de route dans le respect de la trajectoire fixée pour garantir la réussite de ce chantier commun. Volontairement restreint pour être opérationnel, ce comité de pilotage (COFIL) est composé du chef du service RH de proximité, responsable de l'impulsion et de la coordination du projet, d'un cadre de chaque division RH (personnels enseignants et personnels ATSS, ITRF et d'encadrement, délégation à la formation), d'un secrétaire général de DSDEN, du service communication du cabinet, et d'un cadre de la division des systèmes d'information (DSI).

**Un comité des pilotes opérationnels a également été constitué en mars-avril 2021 et installé le 7 mai afin d'optimiser l'avancement de la feuille de route RH** et permettre un pilotage de proximité du déploiement des vingt mesures. Chaque pilote bénéficie d'une lettre de mission fixant notamment une trajectoire opérationnelle de mise en œuvre de la mesure qui lui est confiée. En complément, de nombreuses réunions bilatérales sont conduites entre les membres du COFIL, les pilotes opérationnels et d'autres acteurs pour travailler aux différentes mesures.

En parallèle de ces comités, le projet a été présenté en décembre-janvier en comité de direction, en comité de l'encadrement académique et en réunion des chefs de division et secrétaires généraux de DSDEN. La démarche et la philosophie du projet ont été très largement diffusées aux personnels d'encadrement des services relevant des premier et second degrés, afin de **rendre visibles les orientations stratégiques qui fondent la transformation de la politique RH locale** et afin que chacun soit un vecteur, auprès de ses équipes, de ses collègues et de ses partenaires, de l'esprit qui anime l'ambition de transformation RH de l'académie.

## B. Le dialogue social et la communication

---

Le projet de feuille de route RH académique a également fait l'objet d'une **information des représentants des personnels** et s'est traduit en mars par des échanges plus restreints dans le cadre du dialogue social académique.

Les représentants du personnel ont bénéficié d'une présentation de la feuille de route en groupe Blanchet et en comité technique académique (CTA) en janvier-février. **Deux premiers groupes de travail ont été réunis en mars** avec les représentants des différentes catégories de personnels. Ces travaux ont permis d'échanger avec les organisations syndicales autour des mesures concrètes de la feuille de route RH académique et de recueillir leurs propositions et observations.

A l'issue de cette phase de dialogue social, une première communication à l'ensemble des personnels au sujet de la feuille de route a été réalisée à travers la **diffusion le 31 mars 2021 de la première lettre d'information RH académique**, elle-même créée dans le cadre d'une mesure de cette feuille de route.

## II – Synthèse des mesures et calendrier de déploiement

Articulée autour de trois idées directrices qui incarnent les axes d'évolution ministériels centrés sur la reconnaissance, la coopération, l'ouverture et la protection, la feuille de route RH de l'académie de Strasbourg vise un objectif de transformation en profondeur de la gestion des ressources humaines. Sa trajectoire est claire : il s'agit de s'ouvrir et de cultiver la transparence à travers la modernisation des outils de communication, de renforcer la coopération des acteurs académiques en les fédérant autour d'une culture et de valeurs communes, et enfin de reconnaître les personnels en personnalisant toujours plus la gestion et la relation à l'usager. Ces trois idées directrices se déclinent en vingt mesures académiques.

Les pages suivantes proposent une présentation des vingt mesures de la feuille de route RH académique sous la forme d'un tableau synthétique rappelant le calendrier de déploiement prévu et l'état d'avancement de leur mise en œuvre.

| IDÉES DIRECTRICES   | MESURES ACADÉMIQUES  | ECHÉANCES      |
|---|--|----------------|
| <b>A. MODERNISER ET DÉVELOPPER LES OUTILS DE COMMUNICATION</b>        | <b>Mesure n°1 : moderniser les organigrammes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rénovation de l'organigramme « statique » des services académiques</li> <li>• création d'un organigramme fonctionnel interactif</li> </ul>   | Printemps 2021 |
|   | <b>Mesure n°2 : renforcer la place du numérique dans l'interface avec les agents</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• déploiement de ProxiRH et communication</li> <li>• lancement d'une application permettant de recueillir les besoins de formation des personnels d'encadrement et des personnels enseignants du second degré</li> <li>• enquête sur les compétences numériques (PIX)</li> </ul> | Printemps 2021 |
|   | <b>Mesure n°3 : mettre en place une veille d'information RH</b>  | Mars 2021      |
|   | <b>Mesure n°4 : développer les outils numériques collaboratifs entre les services</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• création d'un espace commun de gestion électronique de documents pour le CPF</li> <li>• conception d'une base documentaire commune aux services de gestion RH proposant des modèles de documents</li> </ul>   | Courant 2021   |
|   | <b>Mesure n°5 : créer un intranet académique</b>   | Courant 2021   |
| <b>B. IMPULSER UNE CULTURE RH PARTAGÉE AUTOUR DE VALEURS COMMUNES</b> | <b>Mesure n°6 : déployer une cellule académique de facilitation des relations professionnelles</b>   | Décembre 2020  |
|   | <b>Mesure n°7 : renforcer l'accompagnement individualisé des personnels grâce à des dispositifs innovants</b>  | Printemps 2021 |
|   | <b>Mesure n°8 : impulser une dynamique autour de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences</b>   | Courant 2021   |
|   | <b>Mesure n°9 : promouvoir l'information RH lors de webinaires RH réguliers et de réunions de bassins et d'IEN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poursuivre l'intervention d'acteurs RH académiques lors de réunions de bassins et d'IEN de circonscription sur des thèmes RH</li> <li>• lancement d'un cycle de webinaires RH</li> </ul>   | Courant 2021   |
|   | <b>Mesure n°10 : améliorer l'accueil des nouveaux arrivants par le biais du coaching par des pairs</b>   | Courant 2021   |
|   | <b>Mesure n°11 : rénover la relation des services aux usagers autour des engagements interministériels « Services publics + »</b>  | Courant 2021   |
|   | <b>Mesure n°12 : déployer une politique de formation soutenue dans le temps pour développer les compétences liées à l'accueil et à l'écoute</b>  | Rentrée 2021   |
|   | <b>Mesure n°13 : développer les compétences des encadrants grâce à la formation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rendre systématique la formation au management et à l'écoute active pour les nouveaux encadrants</li> <li>• déployer un outil d'identification du profil managérial</li> <li>• construire un plan managérial local</li> </ul>   | Rentrée 2021   |
|   | <b>Mesure n°14 : élargir le périmètre des dispositifs d'accompagnement individualisé</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• renforcement de l'accompagnement à la prise en charge des difficultés professionnelles</li> <li>• former les personnels soumis à des pressions particulières aux techniques d'optimisation du potentiel (TOP)</li> </ul>   | Rentrée 2021   |

| AVANCEMENT   | ACTEURS  |
|--|--|
| <p><b>Organigramme statique</b><br/>Maquette achevée, dernières vérifications à opérer pour une publication au printemps</p> <p><b>Organigramme interactif</b><br/>Travail DRH/DSI en cours : prototype présenté en mars 2021.<br/>Échéance de production visée : printemps 2021</p>   | Cellule communication<br>DSI<br>DRH                  |
| <p><b>ProxiRH</b><br/>30/10/20 : ProxiRH déployé<br/>Mars 2021 : communication sur ProxiRH (lettre d'info RH)</p> <p><b>Application besoins de formation</b><br/>Février 2021 : application déployée<br/>8 mars 2021 : communication sur l'application</p> <p><b>Enquête usages numériques</b><br/>Travail en cours DRH/DSI/DAFOR/DANE<br/>Examen au printemps de la piste d'un déploiement de « PIX Orga » en services</p>      | Cellule communication<br>DSI<br>DAFOR<br>DANE<br>DRH |
| <p>Publication le 31 mars de la première lettre d'info<br/>Deux éditions à suivre d'ici la rentrée 2021</p>  | Cellule communication<br>DSI                         |
| <p><b>Gestion électronique de documents (GED) pour le compte personnel de formation (CPF)</b><br/>Février 2021 : déploiement effectif de l'espace de GED</p> <p><b>Base documentaire RH</b><br/>Travail interservices à lancer au printemps 2021</p>   | DRH<br>DAFOR<br>DSI                                  |
| <p>Janvier-mars 2021 : premiers travaux DRH/DSI/cabinet<br/>Printemps 2021 : évaluation de différents scénarios de concrétisation</p>  | Cellule communication<br>DSI<br>DRH                  |
| <p>Cellule déployée depuis décembre 2020<br/>Mars 2021 : sélection du prestataire qui doit assurer la formation continue des facilitateurs<br/>Printemps 2021 : inscription de la formation continue des facilitateurs au plan académique de formation (PAF)<br/>Rentrée 2021 : création de supports de communication autour du dispositif</p>   | DAFOR<br>SSP<br>MGEN<br>Cellule communication        |
| <p>Printemps 2021 : opérationnalisation du dispositif de groupes Balint</p>  | DPE<br>Partenaires extérieurs (MGEN)                 |
| <p>Depuis janvier 2021 : formation par la PFRH du bureau de GPEEC du rectorat et début des travaux</p>   | DRH<br>DPAE<br>Tous services<br>PFRH                 |
| <p><b>Réunions de bassins et d'IEN de circonscription</b><br/>Printemps 2021 : interventions en conseil d'IEN pour présentation de la feuille de route RH</p> <p><b>Webinaires RH</b><br/>Fin mars 2021 : annonce dans la première lettre d'info RH<br/>Choix des thématiques et planning à finaliser</p>  | DAFOR<br>DRH<br>DSDEN                                |
| <p>Printemps 2021 : appel à volontaires à réaliser</p>   | DRH<br>DAFOR<br>Agents volontaires                   |
| <p>Printemps 2021 : fixer une trajectoire puis diffuser la démarche auprès des chefs de services et de leurs équipes</p>   | Equipe de direction académique<br>DRH<br>Encadrants  |
| <p>Printemps 2021 : inscrire l'action de formation dans le PAF ATSS (public désigné)<br/>A compter de la rentrée 2021 : former des cohortes de gestionnaires et de cadres</p>  | DRH/DAFOR<br>Encadrants                              |
| <p>Printemps 2021 : obtenir un retour d'expérience de l'IRA de Metz (outil d'identification du profil managérial) et identifier le périmètre du public cible<br/>Printemps 2021 : densifier le volet formation aux encadrants du PAF, notamment ATSS, et promouvoir les formations inter-catégorielles<br/>Avant la rentrée 2021 : présenter dans un même plan les mesures déployées par l'académie en faveur des encadrants</p> | DRH<br>DAFOR<br>IRA de Metz                          |
| <p>Printemps 2021 : inscrire dans le PAF les groupes Balint pour les différentes catégories de personnels<br/>Printemps 2021 : travailler avec la MGEN sur le sujet de la formation aux TOP<br/>Avant la rentrée 2021 : réaliser un retour d'expérience des groupes Balint second degré et fixer une trajectoire d'élargissement pour la prochaine année scolaire</p>  | DAFOR<br>DPE<br>Partenaires extérieurs (MGEN)        |

| IDÉES DIRECTRICES   | MESURES ACADÉMIQUES   | ECHÉANCES      |
|---|---|----------------|
| <b>C. PERSONNALISER<br/>LES PARCOURS<br/>PROFESSIONNELS<br/>ET DÉTECTER<br/>LES TALENTS</b>   | <b>Mesure n°15 : mettre en place une mission académique de l'encadrement et une politique de revue des cadres</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• expérimentation de la mission académique de l'encadrement (MAE)</li> <li>• mise en place d'une politique élargie de revue des cadres</li> </ul>                          | Printemps 2021 |
|   | <b>Mesure n°16 : développer un protocole d'accompagnement structuré des stagiaires, nouveaux personnels ATSS et bénéficiaires d'une promotion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• formalisation d'un protocole d'accompagnement structuré</li> <li>• expérimentation de rendez-vous RH hors chaîne hiérarchique</li> </ul> | Printemps 2021 |
|   | <b>Mesure n°17 : former de cadres à l'analyse des emplois et des compétences</b>  | Rentrée 2021   |
|   | <b>Mesure n°18 : proposer des journées d'immersion professionnelle</b>  | Courant 2021   |
|   | <b>Mesure n°19 : densifier le réseau RH de proximité</b>  | Rentrée 2021   |
| <b>Mesure n°20 : moderniser les campagnes d'évaluation et le recueil des besoins de formation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• déploiement d'ESTEVE (dématérialisation des campagnes d'évaluation des ATSS)</li> <li>• élargir le périmètre de l'application académique permettant de recueillir les besoins de formation des personnels</li> </ul> | Rentrée 2021  |                |



**AVANCEMENT****ACTEURS**

Mars 2021 : formalisation d'une trajectoire pour le déploiement de la MAE  
Printemps 2021 : opérationnalisation de la MAE  
Avant la rentrée 2021 : associer la logique de GPEEC à une politique plus globale de revue des cadres

Equipe de direction académique  
DRH  
DAFOR

Janvier 2021 : mise en place d'un « rendez-vous de carrière » des nouveaux attachés principaux  
Printemps 2021 : formalisation d'un protocole d'accompagnement  
Courant 2021 : mise en place des rendez-vous RH hors chaîne hiérarchique

DRH  
DPAE  
RH de proximité  
Encadrants

Printemps 2021 : identifier le périmètre des cadres à former  
Avant la rentrée 2021 : concevoir une action (type webinaire), en partenariat éventuel avec la PFRH  
Année 2021-2022 : envisager l'inscription durable d'une action de formation au PAF

DPAE  
DAFOR  
Encadrants  
PFRH

Printemps 2021 :  
• recenser les personnels volontaires pour accueillir un autre agent en immersion  
• inscrire le dispositif dans le plan de formation de l'académie  
• nouer des partenariats externes pour permettre des passerelles hors EN

DRH  
DAFOR  
Agents volontaires (immersion)  
EPSCP  
PFRH

Printemps 2021 : identifier des « correspondants RH de proximité » sur le terrain (au moins un par département)  
Avant la rentrée : réexaminer le périmètre du réseau RH de proximité

DRH  
DPAE  
RH de proximité

**ESTEVE**

La candidature de l'académie à l'expérimentation a été enregistrée en vue de l'année 2021-2022

**Application de recueil des besoins de formation**

Avant la rentrée 2021 : réaliser un retour d'expérience du fonctionnement de l'application et élargir son périmètre aux ATSS et au premier degré

DGRH  
DPAE  
DSI  
DAFOR  
Corps d'inspection

## Glossaire

**ATSS** : personnels administratifs, techniques, sociaux et de santé  
**Balint (groupes)** : groupes d'analyse entre pairs d'évènements professionnels marquants, sous la conduite d'un animateur formé à la psychanalyse  
**COPIL** : comité de pilotage  
**CPF** : compte personnel de formation  
**CTA** : comité technique académique  
**DAFOR** : délégation académique à la formation des personnels  
**DANE** : délégation académique au numérique pour l'éducation  
**DGRH** : direction générale des ressources humaines  
**DPAE** : division des personnels d'administration et d'encadrement  
**DPE** : division des personnels enseignants  
**DSDEN** : direction des services départementaux de l'Éducation nationale  
**DRH** : direction des ressources humaines  
**DSI** : division des systèmes d'information  
**EN** : Éducation nationale  
**EPSCP** : établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel  
**ESTEVE** : nom d'une application (Évolution du système de traitement de l'évaluation dématérialisée)  
**GED** : gestion électronique de documents  
**GPEEC** : gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences  
**MAE** : mission académique de l'encadrement  
**MGEN** : mutuelle générale de l'Éducation nationale  
**IEN** : inspecteur/inspectrice de l'Éducation nationale  
**IRA** : institut régional d'administration  
**ITRF** : personnels ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation  
**PAF** : plan académique de formation  
**PFRH** : plate-forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines  
**PIX** : nom d'un outil en ligne d'évaluation des compétences numériques  
**ProxiRH** : nom d'une plate-forme permettant de prendre contact sur ARENA avec le service RH de proximité de l'académie  
**RH** : ressources humaines  
**SSP** : service social des personnels  
**TOP** : techniques d'optimisation du potentiel



