

---

# L'accompagnement des personnels en académie dans le cadre de la GRH de proximité

---

**RAPPORT N° 2019-010**  
**Février 2019**

---

Rapport à monsieur le ministre de l'éducation nationale  
et de la jeunesse

---



**igen**  
Inspection générale  
de l'Éducation nationale

**igaenr**  
Inspection générale  
de l'administration  
de l'Éducation nationale  
et de la Recherche



**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE  
ET DE LA JEUNESSE**

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

---

*Inspection générale de l'éducation nationale*

*Inspection générale de l'administration  
de l'éducation nationale et de la recherche*

## **L'accompagnement des personnels en académie dans le cadre de la GRH de proximité**

**Février 2019**

**Brigitte HAZARD**  
Catherine BERTHO-LAVENIR  
Elisabeth CARRARA  
Thierry GOATER  
Marie-Hélène LELOUP

**Michèle JOLIAT**  
Rémy GICQUEL

*Inspecteurs généraux de l'éducation nationale*

*Inspecteurs généraux de l'administration de  
l'éducation nationale et de la recherche*



## SOMMAIRE

<b>Synthèse .....</b>	<b>1</b>
<b>Recommandations .....</b>	<b>4</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Description de la structure académique spécifique GRH de proximité avant expérimentation.7</b>	<b>7</b>
1.1. Les académies déclarent assurer un service de gestion de ressource humaine de proximité ..	7
1.1.1. Avec une ancienneté et des moyens variables.....	7
1.1.2. Avec une organisation majoritairement centralisée.....	7
1.1.3. Avec une communication et une formalisation inégales .....	8
1.2. Les acteurs et leur positionnement dans le dispositif.....	8
1.2.1. Les conseillers mobilité carrière, acteurs centraux des dispositifs .....	8
1.2.2. Des corps d'inspection inégalement associés.....	8
1.2.3. Des partenariats présents dans presque toutes les académies .....	8
1.3. Le périmètre et la nature des activités du service de proximité académique .....	9
1.3.1. Les personnels enseignants du second degré sont majoritairement pris en charge .....	9
1.3.2. La difficulté individuelle et les situations conflictuelles sont majoritairement prises en charge ainsi que le conseil en évolution professionnelle.....	9
1.3.3. Le plan académique de formation n'est pas un outil de la GRH de proximité .....	9
1.4. Une quasi absence d'un dispositif d'évaluation.....	9
1.5. Les points d'appui et les manques .....	9
1.5.1. Toutes les académies identifient les éléments de réussite à mettre au service de l'expérimentation .	9
1.5.2. Des académies assez unanimes sur les points de difficulté qui apparaissent comme « le négatif » des points d'appui.....	10
<b>2. Quelques éclairages de parangonnage .....</b>	<b>11</b>
2.1. Des pistes travaillées par la DGAFP qui structurent la prochaine mise en œuvre de la GRH de proximité .....	11
2.1.1. Le cadre interministériel du schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État.....	11
2.1.2. De nouveaux outils développés par la DGAFP pour favoriser la mobilité fonctionnelle.....	11
2.1.3. Des projets reproductibles issus du Fonds d'innovation RH (F.I.R.H) .....	12
2.2. Quelques exemples de conduite du changement au ministère des Armées : des démarches transférables pour la GRH de proximité.....	13
2.2.1. Éléments de contexte.....	13
2.2.2. Des travaux de dématérialisation .....	13
2.2.3. Conseiller mobilité carrière et application informatique pour la revue des cadres.....	13
2.2.4. Diagnostic territorial de l'emploi.....	14
2.2.5. La question des allers / retours des personnels entre l'Éducation nationale et d'autres ministères .	14

<b>3. Présentation des premières expérimentations .....</b>	<b>15</b>
3.1. Les dispositifs historiques quand ils existent servent d'appui aux expérimentations .....	15
3.1.1. <i>Des académies qui capitalisent, en intégrant et/ou en faisant évoluer les dispositifs existants .....</i>	<i>15</i>
3.1.2. <i>Des académies qui complètent leur dispositif de gestion de proximité existant.....</i>	<i>16</i>
3.1.3. <i>Des académies qui associent leur expérimentation au pôle RH académique ou à certains services assurant une gestion de proximité.....</i>	<i>16</i>
3.1.4. <i>D'autres se lancent dans l'expérimentation pour rompre avec les dispositifs existant .....</i>	<i>17</i>
3.2. L'élaboration de l'expérimentation, d'un portage centralisé à une construction conduite collégalement .....	17
3.3. Le maillage territorial retenu : une problématique commune, des réponses variées .....	18
3.4. Les organisations et les acteurs .....	18
3.4.1. <i>Des organisations en cours de construction.....</i>	<i>18</i>
3.4.2. <i>Les contraintes budgétaires sont à prendre en compte.....</i>	<i>20</i>
3.4.3. <i>Une variété de profils pour assurer ces nouvelles fonctions .....</i>	<i>20</i>
3.4.4. <i>Dans l'attente d'une formation pilotée nationalement, quelques initiatives locales méritent attention .....</i>	<i>22</i>
3.4.5. <i>Les relations avec les acteurs institutionnels doivent être précisées .....</i>	<i>22</i>
3.4.6. <i>Les conseillers mobilité carrière sont en attente des évolutions futures.....</i>	<i>23</i>
3.5. Les missions.....	24
3.5.1. <i>Des missions élargies liées au choix des publics concernés par le dispositif .....</i>	<i>24</i>
3.5.2. <i>Une mission centrale : l'accompagnement des personnes .....</i>	<i>24</i>
3.5.3. <i>Des missions qui vont au-delà de l'accompagnement individuel des personnels : contribuer à l'amélioration du fonctionnement du système et des établissements.....</i>	<i>26</i>
3.6. Des outils divers au service de la mise en œuvre de l'expérimentation.....	26
3.6.1. <i>Des outils nouveaux dématérialisés conçus et développés par les académies .....</i>	<i>26</i>
3.6.2. <i>Des outils plus classiques utilisés pour mettre en place l'expérimentation .....</i>	<i>27</i>
3.6.3. <i>Un appui sur des outils existants et des dispositifs innovants pour mettre en œuvre l'expérimentation.....</i>	<i>27</i>
3.6.4. <i>L'amorce d'une communication adaptée et une volonté nouvelle des académies.....</i>	<i>27</i>
3.7. Blocages et points de vigilance, éléments facilitateurs et besoins d'accompagnement .....	28
3.7.1. <i>Des freins multiples.....</i>	<i>28</i>
3.7.2. <i>Quelques points de vigilance.....</i>	<i>28</i>
3.7.3. <i>Des leviers non négligeables .....</i>	<i>29</i>
3.7.4. <i>De réels besoins d'accompagnement.....</i>	<i>29</i>
<b>Conclusion .....</b>	<b>30</b>
<b>Complément du rapport.....</b>	<b>33</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>47</b>

## SYNTHESE

Le présent rapport répond à une demande de la DGRH qui a souhaité voir confier aux deux inspections générales une étude relative à la mise en œuvre de la GRH de proximité.

Cette dernière découle d'une demande du ministre de l'Éducation nationale aux recteurs, en date du 23 février 2018, de mettre en place un dispositif expérimental de gestion de la ressource humaine, au plus proche du terrain afin d'en faciliter l'accès. Il vise un double objectif, d'une part un accompagnement individualisé des agents en termes de parcours de carrière, de formation et d'évolution professionnelle et d'autre part un appui RH de premier niveau aux responsables hiérarchiques locaux dans la gestion managériale qui leur incombe.

- **De l'existant aux expérimentations de GRH de proximité : une capitalisation ou une nouvelle organisation selon les académies**

Les dispositifs historiques, quand ils existent, servent d'appui aux expérimentations : ou bien les académies les intègrent en l'état dans le nouveau dispositif, ou bien elles recrutent de nouveaux acteurs pour les compléter. Quelques académies font toutefois le choix de rompre avec les dispositifs préexistants. Elles visent, dans cette rupture, à mieux asseoir des objectifs nouveaux.

Dans toutes les académies, le public traditionnellement suivi est prioritairement celui des enseignants du second degré et, dans une moindre mesure, des personnels administratifs. C'est pourquoi l'expérimentation élargit le public cible et s'ouvre le plus souvent à tous les personnels. Le constat d'une prise en charge limitée, d'une part, à la difficulté individuelle et aux situations conflictuelles, d'autre part, au conseil en évolution professionnelle, conduit les académies à développer d'autres axes comme la détection ou le suivi de potentiels et la construction et le développement de réseaux.

Les dispositifs sont majoritairement académiques et reposent sur un faible effectif de personnels spécialisés disposant de moyens limités tant financiers qu'en termes d'accompagnement RH.

Concernant les acteurs, il s'agit pour les académies de réussir l'association entre des acteurs préexistants qu'elles considèrent comme reconnus et efficaces, dont les conseillers mobilité, et les nouveaux acteurs du dispositif. Les expérimentations doivent aussi offrir une place renouvelée aux formateurs et aux inspecteurs, en particulier du second degré, qui ne sont pas des membres des structures RH.

- **Des pistes au niveau de la DGAFP et du ministère des Armées pour éclairer la GRH de proximité dans l'Éducation nationale**

Cette ambition d'une GRH de proximité portée par le ministère peut s'enrichir d'expériences menées dans d'autres administrations de l'État, et tout particulièrement au ministère des armées, mais aussi des préconisations émanant de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP).

- **Le maillage territorial retenu : des réponses variées en fonction des spécificités territoriales**

Dans le cadre du déploiement de l'expérimentation, les académies ont adopté un maillage territorial différent, à l'échelle du département pour les unes, à des niveaux infra-départementaux pour les autres (bassin, district ou réseau). Ce choix est lié aux caractéristiques de l'académie de même que le choix des territoires ciblés pour l'expérimentation dépend de leurs spécificités : ruralité dominante ou problématiques urbaines ; identités locales fortes ; difficultés en matière de recrutement ; territoires qui se perçoivent comme périphériques ; difficultés sociales et éducatives ; synergie avec les réseaux éducatifs ou socio-économiques.

Au-delà de cette cartographie, certaines académies ont fait le choix d'implanter géographiquement les acteurs de la GRH de proximité en dehors du rectorat ou des DSDEN (GRETA, université, CIO,...) afin de privilégier le « hors chaîne hiérarchique », la confidentialité et l'accès au service des personnels du premier degré. Les modèles retenus, différents selon les académies, sont adaptés aux réalités territoriales et sont l'une des marques de fabrique de l'expérimentation.

- **Des organisations en cours de construction et de nouveaux acteurs**

À partir des organisations observées émergent deux schémas de dispositifs de GRH de proximité, l'un qui reste centralisé avec des relais en territoire, l'autre installé en territoire départemental ou infra départemental. Dans les deux cas, le rattachement au DRH académique reste de règle, assorti selon les cas, d'une autorité fonctionnelle de l'IA-DASEN voire d'un chef d'établissement. La mobilité assurée par un acteur RH voire une équipe mobile, sur le territoire d'intervention, est une nouveauté sous la forme de permanences ou de visites en établissement.

Mais les organisations nécessitent encore du temps pour être expérimentées avant d'être stabilisées. En particulier, l'expérimentation en territoires infra-départementaux questionne d'ores et déjà les académies dans la perspective d'un déploiement complet. Si toutes les académies ont trouvé à dégager des moyens soit par redéploiement soit par création, elles conviennent que plus le maillage choisi est infra départemental, plus il est coûteux. Le financement est le plus fréquemment assuré par la transformation de postes d'attachés en EPLE suite à la mise en œuvre de la réforme de la modernisation de la fonction financière (MF<sup>2</sup>). Les académies sont aussi en attente de la sanctuarisation de quelques emplois dans le cadre du dialogue avec l'administration.

Toutes les académies ont établi une fiche de poste portée à la connaissance des candidats potentiels et des cadres concernés par les zones d'expérimentation. Dans leur grande majorité, les académies ont recruté des profils de cadres de l'Éducation nationale, administratifs à forte expérience RH et/ou en gestion de moyens, chefs d'établissement voire enseignants. La mission note quelques autres profils comme des sortants d'IRA ou des psychologues du travail. Le choix de retenir majoritairement des personnels expérimentés vise à répondre à un besoin d'efficacité immédiate. Toutefois, les académies sont en attente de formations nationales même si certaines ont déjà développé leurs propres réponses en termes de formation.

Si les acteurs institutionnels que sont les chefs d'établissement et les inspecteurs territoriaux du premier et du second degré sont favorables à ce nouveau dispositif, il n'en reste pas moins que la question de son articulation avec leurs missions propres reste posée et devra être clarifiée.

Il en est de même des conseillers mobilité carrière et des formateurs. Concernant les CMC, seule une académie en a positionné un dans le dispositif expérimental. Dans tous les autres cas, ils sont positionnés au niveau académique, ce qui peut être un obstacle à leur parfaite visibilité. Dans la perspective de la généralisation, l'évolution de leur rôle est une question sensible.

- **Des acteurs aux missions élargies**

La situation la plus fréquente est celle d'un périmètre s'élargissant à l'ensemble des personnels de l'académie. L'accompagnement individuel est central, les personnels en charge de la RH de proximité ayant pour mission d'exercer une sorte de filtrage avant le recours éventuel aux services RH du rectorat. Il s'agit d'anticiper une difficulté professionnelle ou d'éviter une dégradation plutôt que de devoir y remédier. Pour autant, la GRH de proximité ne doit pas être seulement une réponse aux difficultés rencontrées par les personnels ; les acteurs se positionnent aussi comme des relais de proximité pour aider à la mobilité professionnelle quand les personnels les sollicitent.

L'inclusion de la dimension d'appui aux managers, chefs d'établissements comme personnels d'encadrement, pour la résolution de situations complexes en écoles, établissements ou circonscriptions n'est pas encore effective. S'agissant des managers eux-mêmes, ils souhaitent conserver le lien particulier avec leurs supérieurs hiérarchiques quant à la gestion de leur situation personnelle.

- **Des outils de traitement des données et de communication variés et en cours de construction**

Des outils numériques nouveaux sont conçus et développés dans quelques académies et méritent d'être portés nationalement. D'autres plus classiques, comme des mallettes pour les référents ou des outils préexistants à l'expérimentation pour le suivi des agents ou l'aide au développement professionnel, complètent cet outillage au service de la GRH de proximité.

Toutes les académies ont également veillé à communiquer sur la mise en place de leur dispositif d'expérimentation, certaines ayant même développé des supports de communication spécifiques.

- **Blocages, points de vigilance et éléments facilitateurs : les besoins d'accompagnement pour développer l'expérimentation et penser sa généralisation**

Les premiers freins ou points de vigilance identifiés sont les moyens budgétaires et humains nécessaires au déploiement ainsi que le manque d'outils techniques fiables. Le risque d'une insatisfaction des personnels en demande d'évolution ou de mobilité professionnelles face à une insuffisance des réponses qui peuvent être apportées pour des raisons financières et/ou structurelles, est apparu comme crucial, d'autant que le rendez-vous de carrière suscite ces besoins d'évolution. L'articulation entre GRH de proximité et rendez-vous de carrière est une nécessité, pour dépasser la stricte gestion de carrière, développer l'accompagnement et garder une mémoire des souhaits d'évolution professionnelle des personnels.

## Recommandations

- **En direction de la DGRH**

**Recommandation n° 1 :** Définir la GRH de proximité dans l'Éducation nationale et en préciser les attentes.

**Recommandation n° 2 :** Répondre aux besoins d'accompagnement exprimés par les académies en matière de formation à destination des personnels dédiés à la GRH de proximité mais aussi des cadres de proximité que sont les chefs d'établissement ou les inspecteurs ; mettre en place des outils fiables (plateforme « interlocuteur unique », outil de suivi, d'évaluation quantitative, etc.) ; créer et animer le réseau national de conseillers RH.

**Recommandation n° 3 :** Dans un contexte d'allongement des carrières et au moment où le PPCR encourage l'expression de la demande d'accompagnement, construire avec les académies des dispositifs d'écoute et de réponses aux besoins identifiés des personnes.

**Recommandation n° 4 :** Permettre aux académies, lors des dialogues de gestion de printemps, de présenter leur stratégie en termes de GRH qualitative tant sur les aspects leviers (dispositifs mobilisés) que sur celui de moyens dédiés. Un document contractuel entre les académies et les directions de l'administration centrale (DGRH – DGESCO – DAF) serait un point d'ancrage pour la mise en œuvre d'une gestion des ressources humaines de proximité assurant l'accompagnement et la formation des personnels, leur évolution de carrière, en lien avec les chefs d'établissement et les inspecteurs.

- **En direction des académies**

**Recommandation n° 5 :** Instaurer une communication large, solide et efficace sur les objectifs du dispositif mis en place afin, d'assurer une adhésion des acteurs comme des usagers.

**Recommandation n° 6 :** S'appuyer le plus possible sur des dispositifs existants pouvant représenter des points d'appui intéressants pour l'élaboration, l'expérimentation et le déploiement d'une GRH de proximité.

**Recommandation n° 7 :** Mettre en place des dispositifs simples, lisibles, s'appuyant sur des personnels dédiés experts et neutres, et combinés à un portage politique fort.

**Recommandation n° 8 :** Concevoir une évaluation des dispositifs mis en œuvre, les outils numériques devant y trouver une place prépondérante.

## Introduction

Le programme Action publique 2022, lancé par le Premier ministre le 13 octobre 2017, vise à transformer l'administration pour mieux répondre à trois objectifs majeurs : améliorer la qualité des services publics, offrir un environnement de travail modernisé aux fonctionnaires et maîtriser les dépenses publiques en optimisant les moyens. Cinq chantiers interministériels ont été identifiés pour accélérer la transformation du service public, dont la rénovation du cadre des ressources humaines.

Ce chantier, piloté par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), doit aboutir à une profonde rénovation du cadre de gestion des agents publics et des politiques de ressources humaines (RH) conduites par l'État. Dans ce cadre, l'ensemble des domaines et leviers RH seront appréhendés : cadre statutaire, rémunération, recrutement, dialogue social, management et leviers de motivation, qualité de vie au travail, prévention de l'absentéisme et des risques professionnels, formation, parcours professionnels, déconcentration de la gestion, numérisation de la fonction RH.

À l'issue d'une première réflexion, le Comité action publique 2022 préconise que la gestion des ressources humaines soit individualisée, avec un accompagnement de chaque agent, une attention réelle à la formation et aux perspectives de carrière. L'une des pistes envisagées vise à mieux connaître les besoins des managers (personnels d'encadrement) et des agents.

Concomitamment à cette réflexion, le ministre de l'Éducation nationale, a lancé dès mai 2017 les premiers chantiers structurels. Parmi eux, figure un axe de transformation de la politique de ressources humaines de l'Éducation nationale qui développe, au-delà de la gestion administrative et statutaire, une logique de soutien aux équipes et aux personnels, de responsabilisation et d'épanouissement personnel et professionnel.

Cette nouvelle logique va se traduire par une gestion de la ressource humaine, permettant de conseiller et de suivre les personnels (personnels enseignant et d'éducation, d'encadrement et Biats<sup>1</sup>) en privilégiant une approche de proximité. Ainsi le ministre a décidé la mise en œuvre d'une véritable gestion des ressources humaines de proximité au sein des académies. Ces expérimentations en cours et à mener sur la GRH de proximité ont pour ambition de faciliter la prise de décisions pragmatiques au quotidien, au moment où se développe une vision stratégique à l'échelle d'une région pluri-académique, dont le corollaire est une vision nouvelle de l'échelle départementale et infra départementale.

Par courrier en date du 23 février 2018<sup>2</sup>, le ministre de l'Éducation nationale a sollicité les recteurs, relativement à la fonction de GRH de proximité, en leur demandant de décliner pour leur académie le dispositif expérimental qu'ils comptaient mettre en œuvre et en identifiant plus précisément :

- les moyens humains d'ores et déjà mobilisables et leur profil ;
- le maillage territorial le plus pertinent et le plus adapté ;
- les lieux d'implantation possibles et les modalités d'organisation matérielle de ce nouveau service ;
- ses modalités de fonctionnement envisageables ;
- le plan de formation et d'accompagnement nécessaire des agents prenant en charge cette nouvelle fonction ;
- les modalités d'information des personnels sur le dispositif mis en place.

Dans ce contexte, le ministère souhaite d'une part, que soit assuré un accompagnement individualisé des agents en termes de parcours de carrière, de formation et d'évolution professionnelle et d'autre part, que soit apporté aux responsables hiérarchiques locaux un appui RH de premier niveau dans la gestion managériale de leur établissement ou de leur circonscription.

---

<sup>1</sup> Personnels des filières de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé.

<sup>2</sup> Cf. annexe 1.

Dans cette perspective, la DGRH a souhaité voir confier aux deux inspections générales une mission relative à la GRH de proximité, inscrite dans le programme de travail des inspections générales paru au bulletin officiel du 6 septembre 2018.

L'enjeu est d'identifier les leviers permettant aux personnels, de bénéficier d'un accompagnement de proximité dans le cadre d'un maillage territorial pertinent. Il s'agit aussi de leur rendre lisible une ressource mobilisable pour accompagner leur trajectoire professionnelle.

Nonobstant cette visée, la gestion des personnels de l'éducation nationale est d'abord une gestion statutaire de la carrière des 1 104 400 personnes<sup>3</sup> en activité au ministère de l'Éducation nationale, dont 889 300 enseignants et 215 100 non-enseignants. Chez les enseignants, 44,8 % exercent dans le premier degré et 55,2 % dans le second degré. Cette gestion, scandée par un calendrier des opérations très rigoureux tout au long de l'année scolaire, traite les différentes phases de la carrière, du recrutement jusqu'au départ à la retraite. La titularisation, la promotion, la mobilité, les congés sont autant de facettes de cette gestion administrative qui se traduit financièrement dans la paie des agents.

En complémentarité de cette gestion très structurée, les académies ont développé depuis plusieurs années des dispositifs de gestion des ressources humaines plus qualitatifs, répondant aux spécificités et aux attentes de la population gérée et aux besoins des territoires.

C'est pourquoi le présent rapport s'attachera dans un premier temps, à présenter une synthèse d'un état des lieux, dont le contenu intégral est disponible en complément du rapport, et à repérer dans les dispositifs antérieurs à l'expérimentation ceux répondant pour partie aux objectifs visés en termes de RH de proximité. Cette synthèse a été réalisée à partir de l'élaboration et de l'exploitation d'un questionnaire en ligne complété par vingt académies.

La mission a souhaité dans un deuxième temps rencontrer d'autres acteurs ministériels pour connaître les évolutions prévues en termes de GRH de proximité.

Dans un troisième temps, et au vu des expérimentations académiques déjà mises en œuvre, seront dégagés les terrains prometteurs, les initiatives, les dispositifs et les expériences transférables. Une attention particulière sera portée à la problématique des territoires ruraux et des personnels relevant de l'enseignement du 1<sup>er</sup> degré. Lors des visites, la mission a pu constater que les académies n'avaient pas stabilisé leur dispositif d'expérimentation. Les organisations sur le territoire étaient encore mouvantes, les acteurs cherchant à s'adapter au mieux aux besoins des agents et à prendre en compte les premiers retours d'expériences. Les observations dans ces dix académies ont permis de repérer les leviers, les freins et les accompagnements à envisager autour de cinq problématiques :

- Comment les dispositifs existants servent-ils d'appui aux expérimentations ?
- Comment ont été élaborées les expérimentations ?
- Quel est le maillage territorial retenu et sur quels critères l'a-t-il été ?
- Quelles sont les organisations, les acteurs et les missions retenus ?
- Quels sont les outils mis en œuvre au service des expérimentations ?

---

<sup>3</sup> Les chiffres cités sont issus du bilan social 2016-2017, publié par la DEPP.

## 1. Description de la structure académique spécifique GRH de proximité avant expérimentation

La mission a souhaité réaliser une photographie aussi précise que possible de ces dispositifs de gestion qualitative de la ressource humaine. Un questionnaire a été élaboré, permettant :

- d'établir un état des lieux (avant expérimentation), sous la forme d'une cartographie raisonnée du déploiement des dispositifs de GRH de proximité en académie, afin d'envisager le potentiel évolutif des académies ;
- d'analyser les conditions et les modalités de déploiement du dispositif en académie, dans le cadre de l'expérimentation.

Ce questionnaire en ligne, a été conçu grâce à l'outil « LimeSurvey » de la DEPP. Un courrier accompagné du questionnaire<sup>4</sup> sous format « PDF » a été adressé à tous les recteurs et secrétaires généraux d'académie à la date d'ouverture de la plateforme soit le 18 octobre 2018 pour un retour attendu au plus tard le 7 novembre. Cette date butoir a toutefois été assortie d'un délai supplémentaire porté au 29 novembre, permettant à certaines académies de remplir le questionnaire au-delà du délai initialement prévu.

La présente analyse se fonde sur les données collectées *via* le questionnaire complet renseigné par les académies. Elles sont au nombre de vingt, dont l'intégralité des dix académies du panel retenu pour les visites. Une seule académie représente les DOM. Le taux de réponse est de 66,66 %.

Les académies répondantes sont par ordre alphabétique :

Aix-Marseille, Besançon, Bordeaux, Caen, Clermont-Ferrand, Créteil, Dijon, Grenoble, Lille, Lyon, La Martinique, Montpellier, Nancy-Metz, Nantes, Nice, Orléans-Tours, Paris, Poitiers, Strasbourg, Toulouse.

**Le traitement complet du questionnaire est fourni en complément du rapport<sup>5</sup>.**

### 1.1. Les académies déclarent assurer un service de gestion de ressource humaine de proximité

#### 1.1.1. Avec une ancienneté et des moyens variables

Les dates de création de ces premiers dispositifs sont étalées sur une longue période, de 1998 à juin 2018, pour les derniers sans doute en lien avec l'expérimentation. Sept académies ont initié ces dispositifs avant 2010.

Douze académies déclarent mobiliser des moyens en équivalent temps plein (ETP) consacrés à la structure, chiffre allant de 0,5 à 35 ETP. La moyenne est de 4,5 ETP par académie.

#### 1.1.2. Avec une organisation majoritairement centralisée

Le pôle ressource humaine académique est déclaré dans toutes les académies comme assurant un service de proximité, sous le pilotage des directeurs des ressources humaines (DRH).

Certaines académies qualifient un service ou un dispositif spécifique : réseau de conseillers de ressources humaines (CRH) de proximité, dispositif d'accompagnement des personnels, gestion des ressources humaines de proximité (GRHP), cellule de gestion des ressources humaines, service d'appui aux ressources humaines (SARH), service de prévention et de suivi des personnels (SPSP). D'autres disent ne pas disposer d'une structure ou d'un dispositif spécifique.

Enfin, d'autres précisent qu'elles ont réactivé, actualisé ou modifié récemment, sans doute en lien avec l'expérimentation, la prise en charge des agents au local, par exemple en formalisant une procédure sécurisée et concertée ou en identifiant des inspecteurs de l'éducation nationale (IEN) dédiés dans chaque département.

---

<sup>4</sup> Annexe n° 1.

<sup>5</sup> Complément du rapport.

La GRH de proximité au niveau infra-académique reste une réalité minoritaire (huit académies sur les vingt) et assez peu structurée. Seule une académie l'exerce au niveau du bassin et toutes les autres au niveau départemental. La GRH de proximité s'établit alors au niveau des services RH des directions des services départementaux de l'éducation nationale (DSDEN), des inspections de l'éducation nationale, et souvent en lien avec le service RH académique. Des heures « conseiller mobilité carrière » peuvent être dédiées au département. Cette GRH de proximité concerne très majoritairement les personnels enseignants.

### **1.1.3. Avec une communication et une formalisation inégales**

80 % des académies assurent une communication sur les dispositifs existants essentiellement au niveau académique. Le premier degré est toujours informé soit exclusivement *via* le site du rectorat, soit *via* le site du rectorat et ceux des DSDEN et/ou par une lettre d'information vers les circonscriptions.

Outre ces modalités numériques de communication, d'autres vecteurs sont signalés comme des livrets d'accueil ou des réunions animées par les inspecteurs.

Les documents adressés sont de deux types, soit relatifs à d'anciens dispositifs, soit relatifs à la mise en place de l'expérimentation. Au titre des dispositifs existant avant l'expérimentation, les académies ont adressé des organigrammes, des circulaires académiques ou des diaporamas de présentation de ces dispositifs ou bien encore des schémas de procédure.

## **1.2. Les acteurs et leur positionnement dans le dispositif**

### **1.2.1. Les conseillers mobilité carrière, acteurs centraux des dispositifs**

Trois catégories de personnels sont citées majoritairement comme acteurs des dispositifs RH : les personnels administratifs, les assistants de service social, et les CMC. Ces derniers, de par leur formation (DESS ou master en psychologie du travail), apportent une réponse particulière aux personnels, plus axée sur le parcours de carrière et l'évaluation des compétences.

Trois académies évoquent un chargé de mission RH, fonction qui sera souvent citée dans les expérimentations.

### **1.2.2. Des corps d'inspection inégalement associés**

La place des inspecteurs dans ces dispositifs est assez variable mais centrée sur l'accompagnement des situations individuelles.

La collaboration des dispositifs RH avec les inspecteurs du premier degré est assez ténue, dans la mesure où les académies considèrent que les IEN, comme supérieurs hiérarchiques des enseignants du premier degré, sont directement chargés de cette GRH de proximité. Quelques académies ont créé un poste d'IEN référent RH du premier degré en lien avec le dispositif académique, préfigurant ainsi une GRH spécifique du premier degré.

Les corps d'inspection du second degré participent à cette gestion qualitative des ressources humaines mais sont rarement membres à part entière des dispositifs. La majeure partie des académies mentionne la participation des inspecteurs du second degré dans le suivi des situations particulières notamment sur l'aspect pédagogique et/ou le repérage en vue d'une mobilité fonctionnelle.

### **1.2.3. Des partenariats présents dans presque toutes les académies**

Les partenariats sont ancrés dans le paysage avec une prépondérance pour la gestion des personnels à besoins particuliers avec la MGEN et son réseau prévention aide suivi (PAS) et dans une moindre mesure la plate-forme régionale d'appui interministériel à la GRH sise dans les préfectures<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Les PFRH assurent un rôle d'appui auprès des services de l'État en région, sur la base d'une offre de services, pour répondre aux besoins locaux en matière de problématiques RH.

### **1.3. Le périmètre et la nature des activités du service de proximité académique**

#### **1.3.1. Les personnels enseignants du second degré sont majoritairement pris en charge**

Dans les vingt académies, les personnels du second degré et les personnels administratifs sont pris en charge alors que treize académies déclarent traiter aussi des cas de personnels du premier degré. Au final, la population enseignante représente 90 % des cas traités dont 28,8 % pour le premier degré, confirmant ainsi la nécessité d'ouvrir davantage les dispositifs en direction du premier degré.

#### **1.3.2. La difficulté individuelle et les situations conflictuelles sont majoritairement prises en charge ainsi que le conseil en évolution professionnelle**

Toutes les académies déclarent disposer d'un dispositif de soutien aux personnels en difficulté et la quasi-majorité des académies assurent un accompagnement individualisé et un conseil en évolution professionnelle.

La moitié des académies proposent des actions dans le domaine de la qualité de vie au travail et/ou l'appui RH à la gestion managériale.

Enfin le tiers des académies signalent des actions relatives à la détection de potentiel ou la construction et le développement d'un réseau.

#### **1.3.3. Le plan académique de formation n'est pas un outil de la GRH de proximité**

Deux académies font état de sessions relatives à la GRH de proximité dans les plans de formation cités. À l'inverse, pour douze académies (60 %), la GRH de proximité ne fait partie d'aucun plan de formation.

Pour les six académies restantes, c'est le plan de formation des personnels de direction qui est majoritairement concerné.

### **1.4. Une quasi absence d'un dispositif d'évaluation**

Six académies sur les vingt déclarent avoir mis en place un suivi des activités de la structure de GRH de proximité avant expérimentation :

- en réalisant des statistiques, mais sans disposer pour autant d'un outil spécialisé ;
- en développant des indicateurs d'évaluation qualitatifs et quantitatifs issus d'éléments statistiques et de comptes rendus d'entretiens à l'entrée dans le dispositif, au cours de l'accompagnement et à la sortie du dispositif ;
- en rédigeant un rapport d'activité annuel dont une partie (celle concernant les Conseillers Mobilité Carrière) est intégrée au bilan social académique ;
- par la mise en place d'un groupe de pilotage académique et de groupes de suivi locaux (sans autre précision sur le niveau local visé).

Ainsi les outils d'évaluation n'existent pas, les académies considérant que l'existence d'un dispositif de GRH est en soi une réponse suffisante.

**Mais toutes les académies mettent en avant une forme de performance du dispositif et identifient des éléments de réussite et des points de difficulté.**

### **1.5. Les points d'appui et les manques**

#### **1.5.1. Toutes les académies identifient les éléments de réussite à mettre au service de l'expérimentation**

Les académies mettent toutes en avant une forme de performance du dispositif. Elles parlent :

- d'une excellente maîtrise des règles de gestion et des statuts par les acteurs principaux ;
- d'une très bonne connaissance des populations gérées ;
- d'un retour de satisfaction des personnels accompagnés, notamment grâce à la qualité du suivi des situations individuelles ;

- d’une expertise des situations, d’une prise en charge de toutes les situations et de réponses variées et adaptées aux attentes des personnels et des chefs d’établissement ;
- de la réactivité du service dans la prise en charge dès le signalement.

Cette performance prend appui sur plusieurs éléments souvent spécifiques à chaque académie :

- un pilotage du dispositif *via* l’instauration d’instances de suivi et de concertation ou de réunions régulières qui associent tous les partenaires ;
- une animation en réseau ;
- la proximité géographique et la bonne connaissance des populations, dans le cas des petites académies ;
- la création d’outils de suivi (tableaux de bord), d’outils type bilans de carrière ;
- des personnels formés, expérimentés, stables, très impliqués, motivés, régulièrement réunis ;
- un travail en équipe pluridisciplinaire ;
- un service bien identifié et une bonne information des personnels par le biais de notes académiques qui précisent les dispositifs et aident à l’identification des personnes ressources.

Ces différents facteurs contribuent à la reconnaissance du dispositif et de l’expertise des professionnels chargés de le faire vivre. Cette reconnaissance est d’autant plus forte que la dynamique engagée s’inscrit dans un temps long.

### **1.5.2. Des académies assez unanimes sur les points de difficulté qui apparaissent comme « le négatif » des points d’appui**

Les points forts repérés par les académies constituent majoritairement et *a contrario*, autant de points de difficulté. Si les éléments explicatifs des points d’appui étaient plutôt propres à chaque académie, les points faibles sont très largement partagés. Les académies sont soucieuses d’anticiper la difficulté, de repérer le plus tôt possible les agents en difficulté professionnelle favorisant ainsi la résolution des situations problématiques, pour autant elles pointent les freins suivants :

- le manque de temps pour accompagner chaque cas, lié à l’augmentation de la demande et au besoin d’une réactivité plus forte, au fait que les personnels n’exercent pas cette seule mission, au goulot d’étranglement que constitue un « guichet » unique ;
- l’éloignement géographique qui rend complexe l’inscription de l’action dans les territoires, la ralentit et l’éloigne des attentes des structures et des agents ; l’articulation entre le niveau académique et le niveau départemental insuffisante et à consolider ;
- le manque d’effectifs RH sur le terrain, eu égard notamment au nombre de personnes à suivre et aux difficultés d’un suivi personnalisé à long terme ;
- la gestion des situations complexes qui peut pâtir notamment d’une absence de solutions réglementaires et entraîne des réponses limitées eu égard aux problématiques rencontrées ;
- la prise en charge d’une partie seulement des personnels : le premier degré insuffisamment pris en charge mais aussi les cadres qui ne se sentent pas concernés par le dispositif ;
- le manque de crédits pour financer des formations et former les personnels à recruter ; la limite des marges de manœuvre pour un déploiement infra-académique et départemental ;
- des défauts de pilotage : difficultés de coordination et de pilotage des différents intervenants, procédures insuffisamment formalisées, en particulier pour le partage des informations, par exemple entre la structure RH et les supérieurs hiérarchiques des personnels pris en charge par la structure ; le manque d’articulation avec le comité médical qui conduit à des réponses tardives et incohérentes, le traitement médical des situations des personnels en difficulté n’épuise pas le sujet, mais permet l’octroi de délai supplémentaire pour une prise en charge plus globale.
- les difficultés de communication autour de l’existence du réseau et des missions des conseillers et de leurs modalités de rendez-vous.

**Par ailleurs, le questionnaire s'attachait à connaître le contexte de la GRH de proximité dans le cadre de l'expérimentation. Afin d'éviter une répétition avec les entretiens en académie, cette partie du questionnaire n'est pas synthétisée ici mais elle est intégralement décrite dans le complément de rapport.** Elle permet, pour l'ensemble des académies ayant renseigné le questionnaire, de faire état :

- d'une variété de l'initialisation d'un dispositif expérimental et des raisons d'un éventuel retard ou d'une mise en œuvre partielle ;
- de l'absence d'un cadrage du dispositif ou de l'imprécision de celui-ci ;
- du renforcement en ETP pour la mise en place du dispositif.

La mission a souhaité préalablement à la visite des académies expérimentatrices, rencontrer d'autres acteurs ministériels pour connaître les évolutions prévues en termes de GRH de proximité :

- la DGAFP qui anime le réseau des plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH (PFRH) cités comme des partenaires réguliers des académies dans le questionnaire ;
- le ministère des Armées, partenaire incontournable également en ce qu'il a une tradition d'accompagnement de ses personnels notamment au terme de leur contrat.

## **2. Quelques éclairages de parangonnage**

La mission a souhaité disposer de quelques éclairages ciblés en matière d'outils, processus et projets de modernisation en rapport avec la GRH de proximité ou pouvant faciliter sa mise en œuvre.

### **2.1. Des pistes travaillées par la DGAFP qui structurent la prochaine mise en œuvre de la GRH de proximité**

#### **2.1.1. Le cadre interministériel du schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État**

Le ministère de la fonction publique a élaboré de façon concertée avec les ministères un schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État pour la période 2018-2020.

Ce document-cadre définit, dans une perspective pluriannuelle, les orientations stratégiques de formation pour la fonction publique de l'État. Ces orientations s'appliquent par conséquent aux services des ministères, à leurs opérateurs ainsi qu'aux services qui mettent en œuvre des actions de formation à l'attention des services déconcentrés. Cet outil de la coordination des politiques de formation, s'articule avec le Grand plan d'investissement (GPI) 2018-2022 afin d'accompagner les réformes structurelles conduites par le Gouvernement. Parmi les cinq axes et quinze actions prioritaires, deux actions peuvent être mises en rapport avec le déploiement de la GRH de proximité :

Action 10 : « Développer des portefeuilles de compétences dans le cadre d'expérimentations concernant des filières métiers, des territoires et des ministères ».

Action 12 : « Développer une offre de formation professionnelle à l'attention des conseillers et acteurs RH en charge de l'accompagnement personnalisé des agents dans la construction de leur parcours professionnel ».

#### **2.1.2. De nouveaux outils développés par la DGAFP pour favoriser la mobilité fonctionnelle**

Un portail commun de l'emploi public des trois fonctions publiques pour pousser à une mobilité fonctionnelle plus forte sera opérationnel sous peu et rendu obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Il se substitue à la BIEP avec un site plus ergonomique qui rend accessibles la cartographie des emplois et la recherche par métiers / filières et/ou par zones géographiques. Cette double entrée vise à faciliter les parcours au sein de la même zone géographique et à identifier les métiers en tension et en attrition. En revanche, les enseignants sont exclus pour l'instant de ce portail, ce qui n'empêche pas le MENJ de publier les fiches les concernant s'il le souhaite et ces mêmes personnels de postuler.

Les plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH (PFRH) ont vocation à alimenter en compétence les réseaux et animer ce marché de l'emploi local.

L'Outil d'aide à l'identification des métiers (ODAIM) doit être un outil numérique à destination des agents publics, accessible à tout public, fondé sur des référentiels interministériels visant à développer des pistes de réflexion dans le cadre de leurs projets professionnels. Ce sera un outil d'aide de premier niveau permettant aux utilisateurs de disposer d'une base pour débiter leur réflexion dans le cadre d'un projet de mobilité professionnelle. Il comprendra quatre volets : auto-évaluation des compétences, proximité de métier, mobilité géographique et consultation du répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME).

### 2.1.3. Des projets reproductibles issus du Fonds d'innovation RH (F.I.R.H)

Lancé en fin 2016 pour une entrée en vigueur en 2017, le Fonds d'innovation RH<sup>7</sup> a priorisé l'année de sa création trois thématiques dans le cadre de son appel à projets :

- la mise en place de nouveaux modes d'organisation du travail et l'acquisition de connaissances à distance ;
- la conduite du changement en matière RH ;
- la prévention des risques professionnels, le bien-être au travail.

La DGAFP indique être attentive à sélectionner des projets qui peuvent être reproduits : il importe que la démarche financée puisse être capitalisable au-delà du seul territoire concerné par l'expérimentation<sup>8</sup>. En relation avec l'activité des chargés de ressources humaines de proximité et dans le cadre du déploiement du dispositif, peuvent être cités à titre d'illustration :

- Le projet « E-portfolio des compétences » (préfecture de Bourgogne-Franche-Comté) :

Ce projet vise à offrir à tout agent la portabilité et l'actualisation de son expérience professionnelle. L'objectif final est la mise à disposition d'un environnement numérique qui permettra aux agents d'inscrire un ensemble évolutif d'informations relatives à leurs compétences et d'être accompagnés dans la prise en main de ce portail numérique et des bénéfices qu'ils pourront en tirer. Le projet e-portfolio des compétences contribuera à construire un outil numérique à la disposition des agents et des managers.

- Le projet « e-recrutement » (ministère des Armées) :

Il s'agit d'un projet de service numérique de recrutement. L'objectif assigné est une ouverture de fonctionnalités principales : un portail / hub interactif pour les recrutements, une application connectée permettant de suivre les étapes de son embauche ou des outils de communication en ligne.

- Le projet « Simulateur d'entretien » (SGAR Bretagne) :

Ce projet a pour objectif de mettre à la disposition des agents de l'État en recherche d'un nouveau poste, un outil en ligne destiné à simuler un entretien de mobilité et à en évaluer la qualité (points forts, points faibles, progrès réalisés). Ce « *serious game* » constitue une initiative qui vise à préparer tant les employeurs que les candidats à la mobilité, à ce type d'entretien et à leur permettre de s'exercer dans de bonnes conditions.

- Le projet « Mon conseil formation » (ministère des Armées) :

La direction des affaires financières, au sein du ministère des Armées, développe un outil disposant de données intelligentes permettant, entre autres, de :

- présenter aux agents d'une famille professionnelle « Métier » les formations adaptées à leur métier actuel et à leur métier futur (en fonction des compétences à acquérir et selon des avis de leurs pairs) ;

---

<sup>7</sup> Circulaire du ministère de la Fonction publique du 22 décembre 2016 relative à la création d'un fonds d'innovation RH.

<sup>8</sup> Dans une démarche similaire, l'académie de Reims a reçu le prix spécial Impulsion 2018 du ministère de l'éducation nationale pour son projet « EvolPro » qui vise à faciliter le conseil en évolution professionnelle offert à tous les agents de l'académie. Il consiste en la création d'un outil de gestion qui favorise l'accès des personnels au service de conseil en évolution professionnelle. Cet outil s'inscrit dans une triple démarche : de dématérialisation du processus de prise de rendez-vous et de suivi du dossier personnel et de volonté de mettre en œuvre un dispositif favorisant une gestion des ressources humaines de proximité.

- constituer un « cercle des ambassadeurs formation » échangeant sur leur « expérience usager de la formation continue » entre eux et avec les gestionnaires.

Les questionnaires GRH de proximité en écho aux enseignements de l'enquête DGAFP Les retours des questionnaires élaborés par la présente mission entrent en résonance avec les grandes lignes de l'enquête 2018 DGAPF conduite auprès des ministères afin d'établir une carte d'identité de la fonction RH, notamment au sein du ministère de l'Éducation nationale. Il en ressort que la charge de travail des gestionnaires RH est lourde et complexe, ce qui peut expliquer, pour partie, le *turnover* constaté sur cette population. Le MENJ est confronté à certaines difficultés d'attractivité sur les fonctions RH, et de maintien des compétences des agents dans un environnement réglementaire en constante évolution. Les académies ont majoritairement cité trois métiers en transformation pour lesquels elles connaissent des difficultés de recrutement :

- chargé de prévention des risques professionnels ;
- conseiller en évolution professionnelle ;
- gestionnaire des ressources humaines.

Pour autant, la question de l'attractivité de tous les métiers RH semble constituer une préoccupation constante des services. Il est aussi apparu que la notion d'attractivité des métiers doit être relativisée par d'autres facteurs, notamment la situation géographique des académies qui aura ainsi tendance à renforcer ou atténuer l'attractivité des métiers offerts. Les académies dites « attractives » vont pouvoir dépasser les difficultés de recrutement alors que celles qui le sont moins auront beaucoup plus de mal à recruter et conserver les agents compétents.

## **2.2. Quelques exemples de conduite du changement au ministère des Armées : des démarches transférables pour la GRH de proximité**

### **2.2.1. Éléments de contexte**

Depuis 2009, le ministère des Armées a connu une nouvelle organisation fonctionnelle et territoriale. À la place des organisations administratives et territoriales de chaque armée, ont été créés des groupements de soutien de base de défense et un centre ministériel de gestion interarmées sur un bassin d'emploi.

Le Service des ressources humaines civiles (SRHC), rencontré par la mission, est un service à compétence nationale. Il constitue un centre de service partagé multiservices qui gère 50 000 personnels civils. La RH de subsidiarité se fait par les groupements de soutien de base mais ce sont les centres interministériels de gestion qui gèrent les personnels.

Après des années de diminution des effectifs, les besoins du ministère des Armées en recrutement civils repartent à la hausse. En 2018-2019, ce ne sont pas moins de 4 000 agents civils supplémentaires qui vont rejoindre ses services dont un tiers d'agents sous contrat.

### **2.2.2. Des travaux de dématérialisation**

Le ministère des Armées se fixe l'objectif de dématérialiser au maximum ses procédures et ses processus pour passer d'une RH de quantité à une RH de qualité<sup>9</sup> : pour exemples, les propositions d'avancement sont entièrement informatisées, les procédures de gestion sont dématérialisées, ce qui est également le cas du compte rendu d'évaluation. La RH de proximité passe par la révolution numérique qui permet de dégager du temps pour du conseil personnalisé, selon les interlocuteurs rencontrés par la mission.

### **2.2.3. Conseiller mobilité carrière et application informatique pour la revue des cadres**

Le SRHC a en charge l'animation des réseaux des conseillers mobilité carrière (de niveau A ou B ; entre un et deux par centre de gestion). Leur activité est suivie sous forme d'un tableau de bord, au travers de dix indicateurs. Le point intéressant est que ce tableau de suivi distingue la nature du conseil et le type de prestations fournies (dont le nombre d'ateliers collectifs de préparation de la mobilité, le nombre d'ateliers compétence et le nombre d'heures consacrées aux entretiens individuels), le nombre d'agents reçus au

---

<sup>9</sup>Rapport IGEN-IGAENR n° 2018-091 *De la gestion quantitative à la gestion qualitative des enseignants*, octobre 2018.

titre de dispositifs spécifiques (restructuration, reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle, bilan de compétences) ainsi que le nombre d'agents reçus en entretien individuel y compris en entretien téléphonique.

Outre les missions en matière de mobilité de carrière, les CMC du ministère des Armées accompagnent les agents avec l'entretien de carrière (à partir de trois à cinq ans d'activité, mise en place d'un projet personnel de mobilité, orientation pour la recherche de poste et préparation à un entretien de recrutement) et le bilan de carrière (à partir de dix à quinze ans d'activité, aide à la formalisation d'un projet de reconversion / réorientation professionnelle, à l'analyse de parcours et d'expériences, à l'identification de compétences ainsi qu'à l'évaluation d'un besoin de formation professionnelle).

Les CMC du ministère des Armées offrent des points mobilité carrière pour les postes à responsabilité. Dans ce cadre, le CMC a pour mission d'identifier les caractéristiques des postes d'encadrement, le titulaire actuel, ses domaines de compétences, son potentiel et de lui proposer un accompagnement personnalisé pour ensuite l'éclairer sur l'offre disponible afin d'anticiper sa mobilité.

Le SRHC précise que les CMC vont se transformer en conseillers en évolution professionnelle (CEP)<sup>10</sup>. Pour le ministère des Armées c'est l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE<sup>11</sup>) qui se chargera des modules de formation spécifique. Le CMC est au service de l'agent, le CEP sera conseiller aussi de la chaîne hiérarchique.

Pour ses personnels civils, le ministère des Armées met en œuvre une revue des cadres : revue des postes et compétences avec un recensement des postes vacants. Le SRHC s'outille actuellement, grâce à une application interne développée par le CISIR<sup>12</sup> en interministériel (avec possibilité d'implémenter des données issues de ses SIRH).

#### **2.2.4. Diagnostic territorial de l'emploi**

Le ministère des Armées met en place un diagnostic territorial de l'emploi en établissant un référentiel en organisation (effectifs et fonctions des personnels civils ou militaires croisés avec leurs compétences). Il s'agit en outre de repérer les situations individuelles en inadéquation avec le projet de service et son évolution.

#### **2.2.5. La question des allers / retours des personnels entre l'Éducation nationale et d'autres ministères**

Les inspecteurs généraux ont testé l'idée émise par le DGRH de notre ministère « d'allers / retours » d'enseignants qui pourraient intégrer d'autres ministères, y compris sur des fonctions administratives, et revenir au MENJ<sup>13</sup>. Il s'agit d'offrir aux enseignants qui le souhaitent des temps de respiration pour exercer d'autres fonctions dans un cadre différent. Certes le champ des possibles est limité compte tenu des possibilités d'accueil des autres ministères, pour autant il mérite d'être envisagé. Le ministère des Armées a indiqué en théorie qu'il pourrait être intéressé, au même titre qu'aujourd'hui il accueille des enseignants en détachement. Compte tenu de ses besoins dans les années à venir, toute ressource est la bienvenue (par

---

<sup>10</sup> À cet égard un atelier d'échanges public-privé animé par la DGAFP le 24 novembre 2017 relatif au Conseil en évolution professionnelle et autres dispositifs d'accompagnement personnalisé a fait émerger trois principaux besoins pour transmettre les conseils les plus pertinents aux agents qui les sollicitent. Les acteurs RH souhaitent :

- être davantage outillés en termes de connaissance et d'évolution (actualisée) des métiers et des secteurs ;
- disposer d'une cartographie afin de proposer des tests de personnalité, une auto-évaluation en ligne des compétences, des accompagnements personnels, des bilans de compétences, des séances de coaching ou des sessions de formation aux managers ;
- pouvoir mieux collecter les informations *via* des outils de veille innovants et disposer d'un réseau de contacts RH afin d'identifier ce qui relève de « compétences transférables » et les compétences qui doivent être encouragées.

<sup>11</sup> Institut de la gestion publique et du développement économique.

<sup>12</sup> Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH) : service créé par décret du 9 février 2015 et placé sous une triple tutelle : direction générale de l'Administration et de la Fonction publique (DGAFP), direction générale des Finances publiques (DGFIP) et direction du Budget (DB). Il a pour mission de mener des projets innovants en matière de ressources humaines, dans les domaines réglementaire, fonctionnel et informatique.

<sup>13</sup> Cette hypothèse a aussi été évoquée avec la DGAFP qui met en avant le dispositif passerelle dans lequel sont impliquées les écoles de service public notamment pour les IRA sur des formations courtes. Il pourrait y avoir sur M@gistère des offres de formation administratives de reconversion et des conventions de formation signées avec les IRA. Il y a en préparation une plateforme de formation à distance pilotée par la DGAFP.

exemple, des enseignants en génie civil sur des métiers en tension). Il est possible d'accueillir pour une période déterminée, selon des modalités à définir. À cet égard, la nouvelle bourse interministérielle de l'emploi public BIEP leur apparaît comme une opportunité. Une cellule d'accompagnement des cadres civils dans le cadre des restructurations.

Le SRHC a mis en place une cellule d'accompagnement des cadres civils. Dans le cadre de la mobilité subie (vs la mobilité choisie), un médiateur mobilité accompagne les restructurations. Il s'agit d'officiers généraux qui ne sont plus en activité et qui s'occupent des situations individuelles.

### **3. Présentation des premières expérimentations**

Pour appréhender le déploiement de l'expérimentation, la mission a souhaité procéder par des visites *in situ*. Ces rencontres sur le territoire, au nombre de dix, sont l'occasion d'échanger avec des acteurs de terrain, y compris dans leur environnement de travail, autour de leur modèle de gouvernance en termes de GRH de proximité et des modalités concrètes de sa mise en œuvre.

L'échantillon d'académies n'a pas vocation à constituer *stricto sensu* un échantillon représentatif au sens statistique du terme ni à tendre à l'exhaustivité. Parmi les critères jugés pertinents figurent : la forte coloration rurale, le déploiement de dispositifs à l'échelle d'une région académique, l'état d'avancement de la mise en œuvre du dispositif. Un protocole prédéfini<sup>14</sup> a garanti un déroulé similaire pour l'ensemble des académies retenues, à savoir les académies de Besançon, Clermont-Ferrand, Créteil, Dijon, Grenoble, Lille, Lyon, Montpellier, Nancy-Metz, Toulouse.

#### **3.1. Les dispositifs historiques quand ils existent servent d'appui aux expérimentations**

Implanter une GRH de proximité ne doit pas donner le sentiment que rien n'existait avant. La mission a donc observé si et comment les académies s'appuient sur des services ou des dispositifs préexistants.

##### **3.1.1. Des académies qui capitalisent, en intégrant et/ou en faisant évoluer les dispositifs existants**

Trois académies ont développé des dispositifs historiques qu'elles identifient, à juste titre, comme des points forts et souhaitent les faire perdurer, tout en les inscrivant dans cinq directions principales : harmoniser les procédures RH entre le premier et le second degré, décentraliser un service installé au rectorat et mieux prendre en compte les spécificités territoriales, désengorger le premier niveau de réponse, élargir les missions au-delà de la prise en charge de la difficulté et rendre visible le dispositif par tous les agents.

Le Plan académique de remédiation et d'accompagnement des enseignants (PARADE) à Besançon, est historiquement conçu comme un dispositif de formation pour accompagner des enseignants du second degré. Le réseau de vingt formateurs répond actuellement, *via* son responsable (qui est un CMC), aux besoins d'enseignants en difficulté repérés par les chefs d'établissement et les inspecteurs. Différentes formules de remédiation sont possibles et cumulables, l'entrée dans le dispositif supposant une contractualisation pour fixer les axes de travail des acteurs, enseignants et formateurs.

La Division de l'accompagnement médical, social et professionnel (DAMESOP) représente pour l'académie de Créteil un de ses deux points forts, *via* une équipe constituée de longue date (trois conseillères en accompagnement professionnel dont deux psychologues du travail et une attachée, également responsable du service) et engagée, qui accompagne les personnels du second degré en difficulté, en étroite collaboration avec les corps d'inspection. L'académie est très vigilante dans sa communication relative à l'expérimentation, en faisant du service RH de la DAMESOP et du service de GRH de proximité expérimenté deux entités clairement identifiées. Ainsi elle permet aux différents acteurs de faire appel à l'expertise de l'équipe de la DAMESOP pour leur évolution de carrière, sans l'ambiguïté d'une structure ne traitant que de personnels en difficultés.

L'autre acquis de cette académie repose sur l'existence, dans chaque département, d'une circonscription dédiée à la GRH. Tous les personnels du premier degré peuvent rencontrer un IEN GRH dédié pour

---

<sup>14</sup> Annexe n° 5.

répondre à des situations graves, prévenir des difficultés professionnelles, envisager des évolutions de carrière et de la mobilité professionnelle.

Le service de prévention et de suivi des personnels (SPSP) de Montpellier est piloté par la DRH et composé d'une cheffe de service, adjointe à la DRH, de la conseillère mobilité carrière, de la conseillère handicap académique, d'une psychologue du travail et d'une chargée de mission. Ce dispositif s'inscrit dans un réseau constitué des services de gestion des personnels du second degré, des corps d'inspection et des acteurs académiques et départementaux du réseau de prévention. L'académie vise actuellement à articuler ce service avec les équipes mobiles de GRH de proximité (EMRHP) qu'elle met en place.

### **3.1.2. Des académies qui complètent leur dispositif de gestion de proximité existant**

Il existe à Toulouse, depuis décembre 2016, un réseau, piloté par le DRH, de vingt-trois conseillers ressources humaines (CRH) de proximité qui exercent dans les huit départements, pour informer, conseiller, accompagner et aider au repérage de la difficulté. L'animation de ce réseau est confiée aux trois conseillers RH académiques historiques, dont les missions sont maintenues mais qui se partagent entre l'académie et les départements. Ainsi a été créée une nouvelle articulation fonctionnelle entre la commission académique de traitement de la difficulté et une commission départementale intégrant les CRH qui peut, elle-même, traiter la difficulté ou prendre l'appui de l'académie. C'est dans ce contexte qu'est expérimenté un DRH de proximité (acteur RH supplémentaire actuellement) et l'académie décidera de la plus-value éventuelle que celui-ci apporte par rapport aux CRH ou de l'éventuelle transformation du CRH en DRH de proximité.

### **3.1.3. Des académies qui associent leur expérimentation au pôle RH académique ou à certains services assurant une gestion de proximité**

Les académies mettent en exergue trois types de ressources exploitables constitutives de leurs points forts : des personnes reconnues et identifiables, des dispositifs bien identifiés et opérationnels et des ressources ou des outils visibles par les personnels.

Trois académies prennent appui sur un pôle RH académique préexistant à « forte expérience en matière de gestion des ressources humaines de proximité » :

- un modèle pyramidal de « Gestion des ressources humaines de proximité » (GRHP) à Grenoble, constitué d'un service DRH centralisé, mobilisable par les agents eux-mêmes ou *via* un réseau de six conseillers mobilité carrière, d'un réseau de professionnels de proximité pour répondre aux besoins de formation (Formation tout au long de la vie), de professionnels dédiés à l'accompagnement des personnels (service médico-social, corps d'inspection, conseillers de prévention ...), d'un réseau de compagnons pairs pour les cadres de proximité et d'un réseau d'aide et conseil pour les gestionnaires et agents comptables (réseau Rconseil). L'expérimentation s'installe dans cette pyramide avec comme objectifs de désengorger le haut de la pyramide, le niveau académique, et d'augmenter la réactivité, en visant le niveau du bassin, base de la pyramide ;
- l'académie de Lyon est très proche de ce modèle, en s'appuyant sur un pôle RH capable d'apporter depuis vingt ans des solutions adaptées aux diverses situations individuelles. Si, en termes d'expérimentation, il s'agit de développer un point d'entrée unique pour les agents et une prise en charge décentralisée au niveau du département, l'académie promeut l'existant en l'identifiant comme « la galaxie des experts » où se situent les trois conseillers mobilité carrière devenus des conseillers RH, le chef de la direction des personnels enseignant, le psychologue du travail, le dispositif Acapela (Appui concerté aux personnels de l'Éducation nationale de l'académie), dix formateurs académiques volontaires sur le périmètre de la RH, les inspecteurs,...
- une cellule académique de gestion des ressources humaines (CGRH) à Dijon, rattachée au secrétariat général et sous l'autorité directe du DRH, constituée de deux CMC, d'une correspondante handicap et d'un conseiller chargé des procédures disciplinaires. Cette cellule plutôt « second degré », presque uniquement connue par les personnels situés à Dijon et dont

la réactivité est faible, se voit enrichie, dans la dimension « expérimentation », de deux conseillères RH départementales.

Une académie, Clermont-Ferrand, identifie divers services académiques dédiés à la gestion de proximité, non regroupés dans un service mais pouvant relever de la future expérimentation : un groupe d'accompagnement créé autour des conditions d'exercice des chefs d'établissement, un groupe académique d'accompagnement professionnel (GAAP) existant depuis plus de dix ans, un dispositif de soutien « médecine de prévention » pour les personnels en difficulté, une adjointe gestionnaire qui se rend dans les établissements pour accompagner les services d'intendance. L'académie prévoit de faire évoluer ces services du traitement de la difficulté vers l'évolution et l'amélioration des carrières, en les proposant à tous les agents et en leur donnant davantage de visibilité.

#### **3.1.4. D'autres se lancent dans l'expérimentation pour rompre avec les dispositifs existant**

Les deux académies du panel qui ont déclaré dans le questionnaire que leur pôle RH académique n'assurait pas de service de proximité, présentent leur dispositif expérimental de GRH de proximité comme un nouveau dispositif sans lien explicite avec l'existant, si ce n'est le pilotage académique. La mission identifie dans ce choix, la volonté de rompre avec une pratique historique, tout en s'appuyant tout de même sur un existant solide et efficace (des groupes d'analyse professionnelle, des instances de concertation pluri catégorielles etc.) et/ou en écartant ce qui pouvait constituer un point de faiblesse (par exemple, des CMC en titre qui n'en assurent pas les fonctions). Ces académies créent alors un service nouveau auquel elles assignent des objectifs nouveaux et centraux que le précédent ne visait pas, comme le choix d'un accompagnement « par envie » plutôt que « par défaut », une anticipation au lieu d'une remédiation, une territorialisation, une approche identique pour les deux degrés, une réponse plus rapide aux attentes des agents, une connaissance par tous les acteurs du dispositif, une répartition des tâches entre le niveau académique et le niveau infra académique.

### **3.2. L'élaboration de l'expérimentation, d'un portage centralisé à une construction conduite collégalement**

Dans l'ensemble, les expérimentations ont été mises en place en privilégiant la rapidité, sous l'impulsion directe du recteur, relayant le souhait du ministre.

Un temps de réflexion particulier a été ménagé à Besançon où l'académie a organisé, le 6 juin 2018, un séminaire rassemblant l'encadrement académique (recteur, SG, DASEN, SG des DSDEN), des chefs d'établissement et les corps d'inspection, afin de réfléchir à la définition de cette GRH de proximité. Ces ateliers ont contribué à définir les grands axes de la stratégie, tout en faisant le bilan de l'existant. À l'issue de ce séminaire, ont été retenus les deux principes de l'expérimentation : un maillage territorial au niveau des réseaux et la volonté d'harmoniser les procédures RH entre le second degré et le premier degré, de façon à permettre à ce dernier d'intégrer parfaitement l'expérimentation.

À Montpellier, une enquête a été mise en œuvre avant l'expérimentation, auprès de groupes d'utilisateurs tirés au sort. Les échanges ont révélé que, en dépit des sites internet et autres livrets d'accueil, les utilisateurs ignoraient qui étaient leurs interlocuteurs en matière de GRH. Dans le premier degré, ont d'abord été mentionnés comme ressources, les collègues, puis le conseiller pédagogique, la secrétaire de circonscription, et enfin, les syndicats. Pour le second degré, sont cités la secrétaire de direction, le chef d'établissement, les services du rectorat. Ces observations ont guidé la mise en place de l'expérimentation.

À Lyon, s'est mis en place le 16 mars 2018 un groupe projet inter catégoriel associant le DRH, les IA-DASEN, les doyens des corps d'inspection, des IEN premier degré, des chefs d'établissement et des représentants de la préfecture. Il s'agissait de définir les formes de la fonction RH de proximité du point de vue des personnels encadrants et des agents et d'envisager l'organisation fonctionnelle et territoriale. Même si une réorientation des choix initiaux a été opérée à la rentrée de l'année scolaire 2018-2019, plusieurs principes dégagés à cette occasion ont été maintenus : valoriser le principe d'effectuation (innover en tirant parti de l'existant) et rechercher une complémentarité et une continuité entre la proximité physique et la proximité numérique.

Dans d'autres académies, le dispositif est monté en puissance, en favorisant par la co-construction, la perception du dispositif et en limitant ainsi les réticences. À Lille, ce processus a inclus les organisations syndicales qui se sont montrées aidantes et intéressées par la GRH de proximité, ayant été rassurées par le fait que cela n'allait pas créer un échelon de gestion supplémentaire. Il en est de même à Dijon, où les organisations syndicales ont adopté, pour l'expérimentation, un point de vue positif.

### **3.3. Le maillage territorial retenu : une problématique commune, des réponses variées**

Dans le cadre du déploiement de l'expérimentation, les académies ont adopté un maillage territorial différent, à l'échelle d'un département pour les unes, à des niveaux infra départementaux pour les autres. Ces choix ont été interrogés par la mission au regard de leur articulation avec les caractéristiques du territoire académique.

Les académies étendues et comptant des départements très hétérogènes ont plutôt privilégié l'échelle du département : ainsi, l'académie de Montpellier a choisi d'expérimenter la GRH de proximité à travers la création d'équipes mobiles de gestion des ressources humaines de proximité (EMRHP) dans deux des cinq départements de l'académie, la Lozère et le Gard. Ces deux départements, différents dans leurs caractéristiques, sont représentatifs des difficultés de l'académie : ruralité dominante, expression d'identités locales fortes, problématiques urbaines. L'académie de Dijon a positionné le dispositif dans les départements de la Nièvre et de l'Yonne, où l'éloignement du pôle académique fait partie de l'expression du ressenti. *A contrario*, Nancy-Metz, qui a également privilégié le niveau départemental, a choisi le département de la Meurthe-et-Moselle afin de rapprocher le premier et le second degré et de mutualiser les pratiques entre les deux degrés.

D'autres académies ont choisi d'agir à l'échelle du bassin. C'est la situation rencontrée dans l'académie de Grenoble, qui a identifié les trois bassins du département de l'Isère rencontrant des difficultés en matière de recrutement. L'académie de Lille a choisi deux bassins d'éducation Sambre-Avesnois et Boulogne Montreuil, choix fondé sur la décision de se concentrer sur des territoires qui se perçoivent comme périphériques avec des difficultés sociales, éducatives et de remplacement. L'académie de Créteil a identifié six districts (deux dans chacun des trois départements) pour expérimenter le dispositif dans un souci de rapprochement avec les agents mais se pose la question de la pertinence de cette échelle dans la perspective d'un déploiement complet (34 districts).

Besançon a privilégié un maillage infra départemental différent, celui des réseaux. Ce nouveau découpage qui se substitue aux anciens bassins se veut plus en adéquation avec le monde économique et social et en synergie avec les bassins de recrutement des élèves de la maternelle à la terminale. Si certains réseaux ont le même périmètre géographique que les anciens bassins, d'autres ont la particularité d'être à l'intersection de deux voire trois départements, comme celui de l'aire urbaine Belfort-Montbéliard. Lyon, qui fait aussi le choix d'une proximité infra départementale, laisse le choix aux départements d'expérimenter l'échelon qui leur paraît le plus opportun, une circonscription pour l'Ain, le bassin pour le Rhône et la Loire.

Au-delà de la question du maillage, les académies se sont interrogées sur l'implantation du dispositif. Toutes ont souligné l'importance d'un dispositif hors chaîne hiérarchique, du respect de la confidentialité, de la prise en compte du premier degré, toutes conditions nécessaires à l'établissement d'un lien de confiance avec tous les agents. L'académie de Lille a ainsi favorisé l'accessibilité de locaux « neutres » : un Greta dans la Sambre-Avesnois, des locaux de l'université du littoral à Boulogne. Lyon envisage un CIO. Les référents RH de proximité peuvent aussi être positionnés dans un EPLE, afin de bien marquer la différence avec les services chargés de la gestion des personnels (Besançon). Mais, nonobstant les vœux des académies, nombre de dispositifs sont implantés au sein des DSDEN, voire au rectorat, le corollaire étant le déplacement des conseillers RH dans les territoires.

### **3.4. Les organisations et les acteurs**

#### **3.4.1. Des organisations en cours de construction**

Toutes les académies visitées ont initié l'expérimentation à l'exception de deux d'entre elles (Clermont-Ferrand et Grenoble, même si cette dernière débute le 1<sup>er</sup> janvier 2019) mais selon des degrés

divers de mise en œuvre liés aux différents contextes d'expérimentation. Certaines académies testent un dispositif de façon pragmatique pour l'aménager en fonction des premiers retours d'expérience (Nancy-Metz, Créteil). Ainsi, il n'y a pas de cahier des charges de l'expérimentation à Nancy-Metz, au motif qu'il faut d'abord faire le dispositif. À ce stade, le cadre peut être mouvant et les options les plus intéressantes seront retenues à l'issue d'une première période d'observation. D'autres académies, les plus nombreuses, ont construit le dispositif selon deux critères, les missions assignées aux personnels référents chargés de le faire vivre et le lieu d'implantation. Dans tous les cas, une circulaire académique informe les acteurs des modalités de cette expérimentation et tient lieu de protocole. Une académie a élaboré des fiches à destination, d'une part des cadres, d'autre part de l'ensemble des personnels (Lyon). Il en est de même à Nancy-Metz.

Quelques académies prévoient des bilans intermédiaires et/ou des instances de suivi de ce qu'elles mettent en place, afin d'évaluer au fil de l'eau leurs expérimentations et de les réorienter éventuellement :

- à Lille, sont mis en place et/ou envisagés un comité de suivi, un bilan en avril 2019, un colloque GRH de proximité aboutissant à des actes ;
- à Montpellier, une réunion bilan devrait se dérouler en janvier 2019 ;
- à Grenoble, un comité de pilotage a été constitué et trois groupes projets se sont mis au travail, dont l'un s'occupe uniquement de la mise en œuvre de l'expérimentation.

**Les diagrammes des organisations sont présentés en annexe<sup>15</sup>. Ils témoignent de la richesse des expérimentations.**

Des organisations retenues, émergent deux schémas :

- un dispositif centralisé en académie, avec des relais dans le territoire (Lyon, Créteil) ;
- un dispositif installé dans les territoires départementaux (Montpellier, Nancy-Metz, Dijon) ou infra départementaux (Toulouse, Besançon, Lille).

Le rattachement au directeur des ressources humaines est la règle assortie selon les cas d'une autorité fonctionnelle du directeur académique des services départementaux, voire du chef d'établissement. Dans ce dernier cas, les chefs d'établissement précisent qu'ils se préoccupent d'éviter l'isolement des référents RH tout en s'assurant qu'ils ne deviennent pas les référents du seul établissement d'implantation. L'installation en département est parfois source d'inquiétude pour le niveau académique, qui craint, au fil du temps, une déconnexion des objectifs initiaux fixés académiquement et souhaite conserver le lien grâce à la participation régulière des référents aux réunions académiques. Il y a un équilibre à trouver pour garantir le bon positionnement de ces nouveaux acteurs.

---

<sup>15</sup> Annexe n° 4.

Si les missions sont clairement affichées, les organisations nécessitent encore du temps et de la pratique pour se stabiliser, notamment pour faire le lien avec « la galaxie des experts<sup>16</sup> ». Quelle que soit l'organisation retenue, la saisine directe, hors lien hiérarchique, est l'un des marqueurs de la GRH de proximité. De même, la mobilité sur le territoire d'implantation est une nouveauté des organisations proposées. Des permanences sont assurées sur le lieu d'implantation mais des visites dans des établissements, selon un calendrier pré établi, sont d'ores et déjà portées à la connaissance des personnels, qui plébiscitent cette proximité géographique. Dans les territoires ruraux, une académie renoue avec le principe des équipes mobiles connues par le passé pour assurer les services de maintenance et repensées à l'aune des attendus de l'expérimentation pour assurer cette GRH de proximité. Rapprocher le service des besoins des personnels vise un double objectif, en garantir concrètement l'accès malgré les problématiques de territoire et favoriser la population du premier degré moins habituée à se déplacer au niveau académique.

### 3.4.2. Les contraintes budgétaires sont à prendre en compte

Dans toutes les académies, des moyens en postes (ETP) ont été dégagés soit par redéploiement soit par création. En phase d'expérimentation, les solutions trouvées ont déjà rencontré certaines limites. Quelques académies (Lyon, Besançon, Toulouse) ont financé les postes sur le BOP 214, soit en mobilisant les marges restantes, soit en opérant un léger dépassement. Dans ce dernier cas, les académies ont été invitées, lors du dialogue de gestion et de performance tenu à l'automne, à respecter strictement le plafond d'emploi, quelle que soit la raison de ce dépassement. Or, plus le maillage choisi est infra départemental, plus il est coûteux. Ainsi l'académie de Lille a calculé que la généralisation à l'ensemble des bassins nécessiterait 38 ETP et s'interroge sur la faisabilité en période de restriction budgétaire. En effet, pour 2019, cette académie doit restituer 38 ETP de personnels administratifs. La problématique est identique à Créteil. Les dispositifs déployés au niveau départemental sont plus économes en moyens et peuvent plus facilement fonctionner par redéploiement de postes, d'enseignants comme en Lozère, de personnels administratifs comme à Lyon et Dijon ou de personnels de direction à Nancy-Metz. Pour l'avenir, les académies (à l'instar de Besançon, de Lyon) conscientes de la nécessité de trouver des solutions, envisagent différentes hypothèses. La plus fréquente concerne la transformation de postes d'attachés en EPLE suite à la mise en œuvre progressive de la réforme de MF<sup>217</sup> et des deux logiciels associés OP@LE et OPER@. Mais le calendrier de développement suppose un décalage d'une voire deux années, ce qui est un obstacle à une généralisation au cours de l'année 2019. L'académie de Lyon voit une opportunité, en faveur de la GRH de proximité, de requalifier la ressource humaine libérée en EPLE du fait de la délégation de service public généralisée dans le Rhône par la collectivité territoriale. Une autre hypothèse est de reconvertir certains directeurs de CIO dans le contexte de la réforme sur l'orientation. Une académie (Toulouse) envisage de revisiter son dispositif actuel et de faire glisser progressivement les conseillers RH sur des fonctions de directeur des RH de proximité dont ni les missions ni le périmètre ne sont identiques (*cf. infra*).

D'autres académies ont évoqué la possibilité de sanctuariser quelques ETP au bénéfice de la pérennisation de l'expérimentation dans le cadre du dialogue avec l'administration centrale afin de tenir le double objectif de rationalisation des emplois et de déploiement du dispositif. La mission n'a pas pu vérifier si ces demandes avaient pu être satisfaites.

Les pistes retenues par les académies pour financer les dispositifs expérimentaux devront être considérées dans la perspective de la généralisation. Un document contractuel élaboré entre les académies et les directions de l'administration centrale (DGRH – DGESCO – DAF) serait un point d'ancrage pour la mise en œuvre d'une gestion humaine de proximité visant l'accompagnement et l'évolution professionnels et s'articulant avec la formation et les rendez-vous de carrière.

### 3.4.3. Une variété de profils pour assurer ces nouvelles fonctions

Pour permettre la bonne adéquation entre les nouveaux emplois ainsi créés et les personnes assurant ces missions, les académies ont également développé des stratégies différentes. Une académie a souhaité recruter de façon externe à l'éducation nationale sur un profil type, une contractuelle compétente avec

---

<sup>16</sup> Sous ce vocable, l'académie de Lyon recense, les CMC, le chef de DPE, le psychologue du travail, le service de formation, les inspecteurs.

<sup>17</sup> Modernisation de la fonction financière en EPLE.

une expérience en chambre de commerce (Dijon). Une autre (Lyon) a souhaité mobiliser de jeunes sortants des IRA, misant sur leur adaptabilité et leur enthousiasme à construire un nouveau dispositif. Cette académie répond aussi à la nécessité d'offrir des postes intéressants pour les sortants d'IRA, cette préoccupation légitime n'étant rencontrée que dans cette académie alors qu'elle aurait pu concerner l'ensemble des territoires. Créteil et Montpellier ont fait appel à des psychologues du travail. Mais, dans leur grande majorité, les académies ont recruté des profils de cadres de l'éducation nationale, soit des administratifs avec une solide expérience en RH et/ou en gestion des moyens, soit des chefs d'établissements (Nancy-Metz), mais également des enseignants du premier et du second degré.

Comme il s'agissait d'expérimentation, la recherche du profil adéquat s'est rarement opérée selon une procédure de publication d'une fiche de poste à la BIEP mais plutôt par une sollicitation de personnes repérées comme compétentes pour assurer cette mission (Toulouse, Lyon). Les prises de poste les plus anciennes datent du 1<sup>er</sup> juin 2018 et s'échelonnent jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2019, dans la mesure où un certain nombre de recrutements étaient encore en cours lors des visites. Dans les territoires ruraux les académies observent un manque de vivier qualifié pour répondre au besoin. C'est le cas dans la Nièvre et dans le Jura.

L'académie de Montpellier a produit une analyse suite à la procédure de recrutement par voie électronique adressée à l'ensemble des EPLE et circonscriptions de l'académie, pour pourvoir les cinq postes dédiés. L'information a également été mise en ligne sur le site intranet et sur le site internet académique.

Un appel à candidatures a recueilli 45 réponses, essentiellement du premier degré ; il a donné lieu à quinze entretiens prenant appui sur les lettres de motivation des candidats. Un intérêt particulier a été porté à leur parcours professionnel, leur formation initiale, leur appétence pour la GRH et les titres et/ou qualifications obtenues dans le cadre de la formation continue, leur projection dans la fonction, leur connaissance du système, leur positionnement.

Le profil des candidats est le suivant :

Catégories de personnel	Nombre
2 <sup>nd</sup> degré (professeurs, CPE, PSYEN)	14
1 <sup>er</sup> degré	19
Personnel administratif	1
Psychologue du travail	5
Hors profil recherché	6

Au final, trois professeures des écoles, une professeure du second degré et une psychologue du travail (sans expérience au sein de l'éducation nationale) ont été recrutées.

La dénomination de la fonction, quand elle ne concerne qu'une personne, varie également : chargé RH à Lyon, référent RH de proximité à Besançon, directeur des ressources humaines de proximité à Toulouse, conseillère RH de proximité à Dijon, adjoint GRH de proximité à Nancy-Metz. Toutes les académies ont établi une fiche de poste portée à la connaissance des candidats potentiels mais aussi des cadres concernés par les zones d'expérimentation. Toutes les académies s'accordent à dire que la personne chargée de ce dispositif ne doit pas faire de gestion, mais doit contribuer à améliorer la réactivité et la souplesse des réponses apportées. La mise en relation des différents acteurs institutionnels en dehors des procédures de gestion est un rôle reconnu et attendu, qu'il conviendra toutefois de préciser. Si le cadre de l'expérimentation, assez souple et aux acteurs nouveaux en nombre limité, facilite des échanges informels, la généralisation suppose une définition précise des rôles des acteurs ainsi que de leur mode de communication.

#### **3.4.4. Dans l'attente d'une formation pilotée nationalement, quelques initiatives locales méritent attention**

Le choix de retenir majoritairement des personnels expérimentés vise à répondre à un besoin d'efficacité immédiate. La majeure partie des académies attendent toutefois du niveau ministériel une offre de formation très adaptée aux besoins des nouveaux acteurs. Pour autant certaines académies ont déjà développé leur propre réponse en termes de formation. Ainsi à Montpellier, la formation de l'équipe est organisée au niveau académique grâce aux formateurs locaux que sont les chefs de service du rectorat, les conseillers techniques du recteur (médecin conseiller technique etc.), le médiateur académique, le conseiller mobilité carrière et la psychologue du travail. Elle s'est déroulée sur une semaine avant la prise de fonction. Le premier volet vise la bonne connaissance des structures, des services et des différents dispositifs d'accompagnement existant au sein de l'académie, l'étude de cas pratiques et du conseil en accompagnement. Un deuxième volet est axé sur la posture et les savoir-faire (écoute, conduite d'entretien). Des réunions mensuelles sont programmées avec un ordre du jour co-construit entre la DRH académique et les membres des équipes mobiles. La formation doit se poursuivre tout au long de l'année (analyse des pratiques et approfondissement de certains sujets seront notamment à l'ordre du jour en fonction des besoins).

À Besançon, la formation est envisagée sur les aspects statutaire et réglementaire (dont un volet sur le disciplinaire), le déroulement de carrière ainsi qu'une bonne connaissance des services. L'académie de Lyon fonde sa formation sur l'accompagnement par les pairs. Après une formation à la conduite d'entretien durant trois jours, les jeunes chargés de mission RH bénéficient de la présence d'un tiers dans leurs premiers entretiens ainsi que d'échanges avec les acteurs institutionnels que sont les conseillers RH, le secrétaire général de la DSDEN du Rhône (par ailleurs ancien DRH de l'académie) et le directeur des personnels enseignants.

À Nancy-Metz, l'adjointe chargée de la GRH a suivi une formation à la déontologie à l'IHEEF.

À Toulouse, de nombreux outils<sup>18</sup> sont d'ores et déjà élaborés et utilisables immédiatement ; à Besançon, ils sont en cours de construction.

#### **3.4.5. Les relations avec les acteurs institutionnels doivent être précisées**

Si les acteurs institutionnels que sont les chefs d'établissements, les inspecteurs territoriaux du premier et du second degré sont favorables à ce nouveau dispositif, il n'en reste pas moins que leurs attentes et leurs représentations nécessitent d'être clarifiées dans ce nouveau cadre.

Les chefs d'établissement comme les IEN du premier degré sont soucieux que ce nouveau dispositif ne vienne pas empiéter sur leur responsabilité de premier interlocuteur en matière de RH. Ainsi une IEN de l'académie de Toulouse qui a mis en place, depuis plusieurs années, une permanence à destination des enseignants afin d'être à leur écoute, ne modifie pas son organisation. Après une présentation du nouveau dispositif au sein de sa circonscription, elle invite les personnels à faire eux-mêmes le choix du bon interlocuteur en fonction des problématiques. Elle ne juge pas les deux permanences comme concurrentes mais plus comme complémentaires. À Besançon, les chefs d'établissement têtes du réseau veulent être facilitateurs de l'expérimentation tout en soulignant que la réussite du dispositif repose sur la bonne connaissance du biotope, ce qui demandera un peu de temps. À Lyon où l'organisation prévoit un voire deux chef(s) d'établissement référent(s), en lien avec les chargés RH académiques, ces personnels font état de leurs difficultés à se situer et disent « voir les choses rouler sans eux » alors qu'ils pensaient être forces de proposition.

Il faudra donc veiller à bien définir le rôle et la complémentarité de chacun des acteurs. D'autant que la saisine directe et en toute confidentialité inquiète les managers de proximité qui craignent de perdre de l'information, d'être ainsi moins impliqués ou de voir leur management contesté. Ce point est également soulevé par les IA-DASEN, qui souhaitent être informés à tout le moins des réponses apportées.

Les IA-IPR et les IEN-ET-EG soulignent partout l'efficacité de la cellule RH du rectorat et de la collaboration avec ses membres, qu'il s'agisse de l'accompagnement des personnels en difficulté ou des évolutions de

---

<sup>18</sup>Cf. 3.6.

carrière. S'ils sont globalement favorables à la mise en place d'une GRH de proximité, ils font état d'une certaine vigilance par rapport aux missions qu'ils exercent actuellement dans ce cadre. À Dijon, ils se disent favorables, à condition qu'on les tienne au courant et que le conseiller RH ait le discernement de dire « sur ce genre de projet, vous pourriez consulter votre inspecteur ». À Grenoble, ils sont davantage préoccupés. Ils voient dans la GRH de proximité qui les positionne comme des experts et non des managers, une méconnaissance du rôle de manager de proximité qu'ils jouent chaque jour, *via* les réponses apportées aux questions de RH de proximité que leur posent les enseignants par voie électronique. Enfin, ils regrettent de ne pas pouvoir satisfaire les besoins d'accompagnement individualisé qui émergent lors des rendez-vous de carrière en raison du caractère chronophage de ces derniers.

Les IA-DASEN sont d'autant plus favorables à l'expérimentation qu'ils y contribuent en termes d'organisation. Ainsi, dans l'académie de Lyon, si le schéma général d'une cellule académique dotée de chargés RH de proximité en lien avec les territoires a été fixée au niveau académique, la délimitation des territoires d'expérimentation relève des IA-DASEN. Des choix différents ont été opérés, dans le département du Rhône, où c'est le responsable du bassin qui assure le lien avec la cellule, ou dans le département de l'Ain, où la DASEN a désigné un référent RH choisi parmi les chefs d'établissement ayant le plus d'appétence et de compétence pour la GRH, créant ainsi un relais complémentaire. Mais, dans tous les cas, la question se pose des conflits ou des malentendus qui pourraient découler d'un accompagnement à la mobilité des personnels alors que, dans le même temps, pour garantir une gestion efficiente des personnels du premier degré, de nombreux IA-DASEN limitent les temps partiels (utiles à la construction d'un projet par exemple) ou les mobilités.

En revanche, un point fait l'unanimité : l'expérimentation ne répond pas au besoin d'une GRH de proximité pour les cadres :

- s'agissant de la GRH de proximité pour les personnels de direction eux-mêmes, les chefs d'établissement font observer qu'ils ne pourraient avoir pour interlocuteurs les personnes avec lesquelles ils sont amenés à travailler. Pour tout sujet les concernant, ils se tournent naturellement vers leurs supérieurs hiérarchiques, les IA-DASEN et les recteurs ;
- cette position est également partagée par les corps d'inspection du premier degré, les IA-IPR et les IEN-ET-EG se tournant le plus spontanément vers leurs doyens respectifs.

#### **3.4.6. Les conseillers mobilité carrière sont en attente des évolutions futures**

Toutes les académies disposent d'au moins un CMC (six dans l'académie de Grenoble), qui exerce depuis plusieurs années au sein de la direction des ressources humaines. Les profils sont variables, certains ont été recrutés en fonction d'un titre universitaire garantissant leurs compétences (DESS ou Master en psychologie du travail), d'autres, qu'ils soient administratifs ou enseignants, se sont progressivement formés à ce métier.

Ils bénéficiaient d'une formation à l'ESENER à leur entrée dans le métier. Depuis 2015, cette formation n'est plus proposée.

L'animation du réseau des CMC par la DGRH contribuait également à leur formation. Or ces dernières années aucune session n'a été organisée. En décembre 2018, la DGRH a renoué avec cette tradition, à la grande satisfaction des CMC.

Plusieurs académies mentionnent que le réseau des CMC est animé localement au niveau interministériel pour les trois fonctions publiques. Dans ce cas, les outils proposés par la DGAFP sont bien connus des CMC. De même, les CMC sont souvent mobilisés pour participer au forum mobilité inter fonction publique, qui s'inscrit dans Action publique 2022.

Les CMC sont positionnés au niveau académique et sont chargés d'accompagner, de conseiller, d'informer les agents sur les évolutions possibles de carrière dans les fonctions publiques et en dehors. Il leur appartient d'animer des ateliers, de tisser des liens avec les structures tant publiques que privées pour favoriser la mise en situation réelle des personnes lors de la construction d'un projet. Toutefois, leur positionnement au niveau académique est un obstacle à leur parfaite visibilité par tous les personnels. Une seule académie (Lille) a positionné un CMC sur le dispositif expérimental. Dans toutes les autres, les CMC conservent leur champ d'intervention et contribuent à former et animer le réseau des nouveaux venus.

L'académie de Dijon prévoit de repositionner les actuels CMC sur les futurs dispositifs de GRH de proximité quand le dispositif sera étendu à d'autres départements. Mais, dans la perspective de la généralisation, l'évolution de leur rôle est une question sensible.

L'académie de Toulouse a initié en 2016 un dispositif de GRH de proximité, qui découlait de la centralisation de la paie pour les personnels du premier degré des huit départements. Le macro processus de gestion relève du niveau académique, en revanche un niveau RH de proximité est installé au niveau de chaque DSDEN. Comme déjà explicité<sup>19</sup>, le dispositif des conseillers ressources humaines implantés dans les départements perdure et sera revisité si nécessaire au moment de la généralisation.

**Le réseau des formateurs, préexistant à la mise en œuvre de la GRH de proximité<sup>20</sup>, y est plus ou moins intégré explicitement par les académies.**

### 3.5. Les missions

Les missions confiées aux cellules et/ou personnels en charge de l'expérimentation du dispositif de GRH de proximité révèlent un objectif commun à toutes les académies : développer une gestion plus humaine et plus proche du terrain ainsi que des ressources connues de tous, en proposant un accompagnement individualisé des personnels. Il s'agit, par cet échelon intermédiaire de proximité, facile d'accès et hors chaîne hiérarchique, d'offrir aux personnels une écoute, une information plus accessibles, ceci dans un délai réduit. Pour autant, les modalités de sa mise en œuvre opérationnelle revêtent des formes très variées, ce qui permet à la mission, même si elle s'est rendue en académie à un moment de faible niveau d'avancement du déploiement de l'expérimentation, de dresser un panel assez large des missions susceptibles d'être confiées au dispositif de GRH de proximité.

#### 3.5.1. Des missions élargies liées au choix des publics concernés par le dispositif

Le trait commun à toutes les académies est de mener l'expérimentation à partir d'un dispositif de GRH de proximité qui s'adressait plutôt à des enseignants titulaires du second degré, auxquels sont associés, bien que rarement cités explicitement, les conseillers principaux d'éducation et parfois les psychologues de l'éducation nationale. Quelques académies incluaient d'ores et déjà l'ensemble des personnels titulaires (Besançon, Montpellier, Toulouse) des deux degrés.

Mais la situation la plus fréquente est celle de l'élargissement du périmètre, selon les cas, à l'une ou plusieurs des catégories suivantes :

- enseignants stagiaires (Clermont-Ferrand, Créteil, Grenoble) ;
- contractuels ;
- professeurs du premier degré ;
- personnels administratifs ;
- cadres, inspecteurs et/ou chefs d'établissement, personnels pouvant bénéficier du dispositif, selon deux axes, qui ne sont pas toujours associés, au titre de l'accompagnement individuel de carrière et/ou au titre d'un appui dans leur mission managériale pour la résolution de situations complexes.

#### 3.5.2. Une mission centrale : l'accompagnement des personnes

La mission d'accompagnement des personnes dévolue aux dispositifs de GRH de proximité inclut systématiquement la prévention et le traitement de premier niveau de la difficulté professionnelle individuelle. Il s'agit d'apporter une première réponse à une sollicitation de l'agent ou de son supérieur hiérarchique pour anticiper ou tenter d'éviter la dégradation d'une situation professionnelle. Les missions sont celles de l'écoute et de l'information des personnels, du conseil et de la mobilisation des relais existants au niveau local, départemental ou académique. Il est attendu du dispositif de GRH de proximité :

- qu'il permette une anticipation de la difficulté rencontrée ;

---

<sup>19</sup> Cf. 3.1.

<sup>20</sup> Cf. 3.1.

- qu’il en apporte un premier niveau de résolution, par son écoute et son analyse de la situation et/ou par un conseil relatif aux pratiques pédagogiques ou managériales ;
- qu’il active, le cas échéant, une procédure, pouvant notamment aboutir à une formation, du tutorat (Besançon, Montpellier) ou un partenariat (par exemple, des stages en entreprise à Besançon).

En vertu d’un principe de subsidiarité, les personnels en charge de la GRH de proximité ont ainsi pour mission d’exercer une sorte de filtrage, avant le recours éventuel aux services RH du rectorat. La RH de proximité est alors le plus souvent positionnée en accompagnement de premier niveau des personnes alors que leur prise en charge, si elle s’avère nécessaire, reste au niveau de l’académie (Grenoble, Lyon, Nancy-Metz).

Toutefois, l’accompagnement individuel des personnels ne se limite pas à cette dimension. Un an après la mise en place du PPCR, cette RH de proximité est souvent perçue comme un moyen d’accompagnement des personnels en amont du premier rendez-vous, entre les rendez-vous de carrière, dans le prolongement de ceux-ci ou à destination de ceux dont la carrière se situe au-delà du troisième rendez-vous de carrière.

Selon les académies et selon la composition des cellules chargées de la RH de proximité, d’autres dimensions ont été développées ou sont en cours de l’être. Les missions s’élargissent ainsi à :

- l’aide à la mobilité, au développement et à la transition professionnels pour des trajectoires professionnelles au sein ou en dehors de l’Éducation nationale : information sur les dispositifs accessibles aux personnels, appui sur des réseaux locaux (Lyon, Dijon, Lille, Créteil, Besançon) ;
- la médiation en situation de travail pour la prévention ou la résolution de conflits (Lyon) ;
- l’anticipation : éviter d’en arriver à l’accompagnement médical et comportemental (Nancy-Metz).

Pour cet accompagnement individuel, le rapprochement géographique doit permettre de proposer un accueil facilement accessible aux personnels, en particulier du premier degré. Cette volonté de désenclavement est particulièrement marquée dans les départements ruraux où les personnes en charge de la RH de proximité sont appelées à se déplacer pour aller à la rencontre des personnels (Lozère). On retrouve aussi dans des zones urbaines (Toulouse) ce qui peut s’apparenter à une démarche proactive, par exemple lorsque le correspondant de la cellule organise des accueils réguliers dans les différents établissements de son secteur.

Toutefois, la mission alerte sur la nécessité de ne pas créer de frustrations et de malentendus. Ceux-ci pourraient rapidement naître de l’impossibilité dans laquelle se trouvent les conseillers RH de proximité d’apporter une réponse aux aspirations relatives à la mobilité, géographique ou fonctionnelle, des personnels enseignants qui, en dehors de toute situation de difficulté professionnelle, s’interrogent sur leur évolution de carrière. Dans un contexte d’allongement des carrières et au moment où le PPCR facilite l’expression de cette demande, l’impossibilité d’y répondre constitue une limite importante du dispositif, notamment dans sa dimension de prévention de la difficulté professionnelle, qui doit donc faire l’objet d’un choix politique, en termes de moyens.

La mission d’accompagnement des personnes s’exerce aussi à un niveau collectif, à travers l’organisation de séances d’information, en particulier sur les questions relatives à la mobilité, à l’image des « journées de la mobilité » proposées périodiquement (Toulouse) sur les possibilités de mobilité ou de reconversion hors éducation nationale. Pour faire connaître ces dernières, il est aussi envisagé la création d’outils d’information, ce qui induit, en amont, une mission d’expertise du marché de l’emploi public<sup>21</sup> et privé, de prospection sur les emplois vacants, pour faciliter la mobilité et la reconversion des agents de l’éducation nationale (Montpellier).

---

<sup>21</sup> Cf. 3.6.

### 3.5.3. Des missions qui vont au-delà de l'accompagnement individuel des personnels : contribuer à l'amélioration du fonctionnement du système et des établissements

L'inclusion de la dimension d'appui aux managers pour la résolution de situations complexes n'est pas encore inscrite de façon généralisée dans les missions de la GRH de proximité. Dans les académies où elle l'est, au moment où la mission a pu en prendre connaissance et analyser les pratiques, ce n'est pas encore effectif. En sont destinataires les personnels de direction et les IEN de circonscription, pour une action qui peut se situer au niveau des écoles, des établissements et des circonscriptions (Toulouse, Lyon), avec un engagement de réponse rapide (48 h dans l'académie de Lyon).

Extrait des missions fixées dans l'académie de Lyon pour la GRH de proximité au service des managers :

- Renforcer votre capacité à résoudre des problèmes RH complexes ;
- Obtenir un appui pour prévenir les contentieux ;
- Établir un diagnostic sur la qualité de vie au travail dans votre établissement.

Par ailleurs, dans quelques académies, une des missions dévolues à la RH de proximité est de contribuer au rapprochement entre premier et second degré, quant aux pratiques de gestion des ressources humaines. Certaines académies (Nancy-Metz, Besançon) ont explicitement évoqué une mission d'harmonisation de ces pratiques, dans d'autres cette dimension est sous-entendue par les objectifs affichés par le dispositif. D'autres inscrivent même la GRH de proximité dans une perspective de construction d'un réseau inter-degrés (Grenoble).

Enfin, certaines académies assignent à la GRH de proximité une mission de repérage des talents et des compétences. Celle-ci peut s'exercer dans le cadre d'une recherche de meilleure fluidité des procédures de remplacement. Il s'agit alors d'identifier un vivier de contractuels, en travaillant en lien avec des partenaires locaux (Besançon, Clermont-Ferrand). Dans d'autres cas, cette mission de repérage des compétences et des talents vise la préparation de mobilités, notamment fonctionnelles, au sein de l'éducation nationale (Lille, Besançon, Dijon). L'articulation de cette mission de repérage avec celles des inspecteurs territoriaux sera une condition de son efficacité.

### 3.6. Des outils divers au service de la mise en œuvre de l'expérimentation

Les outils mis en œuvre et l'amorce de communication adaptée ne valent que pour les académies qui ont mis en place, même partiellement l'expérimentation. Il s'agit la plupart du temps d'une communication descendante qui a pour objectif d'installer le nouveau dispositif et d'en faire connaître l'économie générale. Cette communication spécifique est diverse, ajustable et susceptible, du point de vue des académies, d'amélioration.

#### 3.6.1. Des outils nouveaux dématérialisés conçus et développés par les académies

Deux académies ont développé des solutions dématérialisées pour faciliter la mise en œuvre et le déploiement de la GRH de proximité. C'est le cas de l'académie de Lyon qui a développé des plateformes en lien avec l'intranet académique (outil ProxiRH), qui permet de répondre aux questionnements des personnels, en toute confidentialité et hors hiérarchie. Cette plateforme consiste en deux points d'entrée unique, l'un pour les personnels enseignants ou non, premier et second degré, l'autre pour les managers, chefs d'établissement et IEN. Elle offre plusieurs prestations de service : échanges, accueil, accompagnement, développement professionnel, diagnostic de besoins en formation, accompagnement dans le cadre de médiations. Elle constituera, dans la suite de son développement, une plus-value relativement aux questionnements complexes, aux suivis des demandes et des réponses apportées.

De son côté, l'académie de Toulouse met en place « WEB RH », qui recense les informations utiles à la mobilité de carrière et qui est utilisé par les conseillers ressources humaines (CRH) de proximité. En revanche, la sollicitation se fait par une boîte mail fonctionnelle. Le WEB RH en ligne *via* intranet est un site de ressource qui complète le guide RH de l'académie.

Des projets sont en cours comme, à Créteil, le repérage de talents par les cadres académiques et la création d'une « CVthèque » via l'intranet.

### 3.6.2. Des outils plus classiques utilisés pour mettre en place l'expérimentation

L'académie de Besançon envisage de concevoir une mallette pour les référents. Elle est composée de fiches thématiques qui seront des outils leur permettant d'être opérationnels sur le terrain. L'académie de Toulouse a élaboré un guide RH qui recense des situations et dispositifs et s'accompagne de fiches juridiques. À Lille, un vade-mecum, conçu par les CMC et déjà utilisé pour les rendez-vous de carrière, sera adapté pour la RH de proximité.

### 3.6.3. Un appui sur des outils existants et des dispositifs innovants pour mettre en œuvre l'expérimentation

D'une manière générale, les académies s'appuient sur des outils développés dans le cadre de l'activité des CMC, comme les bilans de carrière ou des outils tels que « Transférance<sup>22</sup> » (Besançon, Lyon) ou « Personnel Performance Manager<sup>23</sup> » (Toulouse).

L'e-portfolio de compétence (approche et lien par compétence et métier) développé par la DGAFP apportera une plus-value intéressante au suivi des agents (Besançon<sup>24</sup>, Dijon).

L'académie de Dijon a mis en place un outil appelé EEP (Entreprise Entraînement Pédagogique) : il s'agit d'une entreprise virtuelle (« *serious game* »), qui permet de se familiariser avec la notion de compétence couplée à celles de fonction et de métier, de formaliser des compétences propres et de sensibiliser sur le travail en équipe.

Le lien entre les PFRH et les académies se consolide petit à petit. Celles-ci participent aux « Forum régionaux de la mobilité<sup>25</sup> » (Dijon, Clermont-Ferrand, Besançon, Toulouse, Montpellier) où elles tiennent un stand. À cela s'ajoutent, comme à Toulouse, des « journées de la mobilité » mises en place dès 2012 : action académique pour tous les personnels, le mercredi après-midi, avec communication de l'action par mails. À l'origine, il s'agit d'une présentation qui permet de présenter l'éventail des possibilités à l'intérieur du ministère de l'Éducation nationale et en externe.

### 3.6.4. L'amorce d'une communication adaptée et une volonté nouvelle des académies

- **Des réunions de cadres comme vecteurs privilégiés d'informations**

La moitié des académies a présenté le dispositif souvent lors des réunions de rentrée des corps d'encadrement, en réunions départementales, réunions de bassin ou de district, selon les lieux d'expérimentation et la population convoquée (les chefs d'établissements, les secrétaires généraux et chefs de service des DSDEN ou tous les personnels), à l'occasion des conseils des IEN ou des collèges d'inspecteurs, directement dans les établissements du périmètre de l'expérimentation. À cela, peuvent s'ajouter des réunions d'information générale, des campagnes d'information ciblée, des supports de présentation de type diaporamas, ou un séminaire académique dédié.

- **Des supports de communication spécifiques**

Des plaquettes d'information et de promotion du dispositif ont été élaborées et adressées soit à tous les personnels (enseignants et Biatss), soit mises à disposition des personnels dans les établissements des bassins ou départements d'expérimentation (Lyon, Toulouse, Lille, Créteil ou Nancy-Metz).

---

<sup>22</sup>Cet outil psychométrique a été conçu par le centre de recherche de l'université Laval (Canada). Il constitue une grille référentielle entre métiers et compétences. Le « Transférance » est un progiciel privé RH d'orientation, d'insertion professionnelle, de bilan de compétences et d'aide au retour à l'emploi.

<sup>23</sup>Sur la base de leur contenu et de leur degré de difficulté, par le biais des profils standardisés, les fonctions sont organisées dans une grille des fonctions.

<sup>24</sup>Lors de la visite la mission a pu constater que l'académie connaissait bien ce nouvel outil, grâce à sa collaboration avec la PFRH.

<sup>25</sup>Pour les agents des trois fonctions publique (FPT, FPE, FPH) qui souhaitent être informés sur la mobilité et être acteurs de leur parcours professionnel, rencontrer des recruteurs, un conseiller mobilité carrière ou un coach professionnel et suivre des ateliers d'aide à la rédaction d'un CV et de lettre de motivation.

À cela s'ajoute, comme à Toulouse, le projet d'utilisation de QR code ou de réseaux sociaux professionnels (Linkedin) ou grand public (fil twitter).

### **3.7. Blocages et points de vigilance, éléments facilitateurs et besoins d'accompagnement**

Si toutes les académies mettent en avant de nombreux points de blocage ou de vigilance, elles évoquent aussi l'existence d'éléments facilitateurs et expriment de réels besoins d'accompagnement.

#### **3.7.1. Des freins multiples**

Le premier frein mis en avant dans toutes les académies concerne les moyens humains et budgétaires nécessaires à la mise en place et surtout au déploiement de la GRH de proximité sur l'ensemble d'un territoire académique. Un tel dispositif nécessite des personnels qualifiés et dédiés (CMC, chargés ou conseillers ou référents RH, psychologues du travail, etc.) en nombre suffisant. Les personnels existants ne sont pas assez nombreux pour couvrir les besoins de territoires étendus ou présentant des disparités entre zones métropolitaines et rurales (Clermont-Ferrand, Créteil, Dijon, Grenoble, Montpellier, Toulouse). Plusieurs académies s'interrogent sur la possibilité de créer ces postes par le seul redéploiement, avec un schéma d'emplois orienté à la baisse et une loi de finances qui ne fait pas la part belle aux emplois administratifs (Créteil, Dijon, Grenoble, Lille, Lyon, Nancy-Metz). Elles s'interrogent aussi sur la pérennité des moyens qui pourraient être dégagés (Montpellier). Au-delà des personnels dédiés, les cadres dirigeants (chefs d'établissement, gestionnaires) auraient besoin de formation en GRH et certains d'entre eux expriment l'insuffisance de la formation continue dans ce domaine (Clermont-Ferrand).

Le nombre réduit d'outils ou de solutions à proposer aux personnels en demande d'évolution ou de mobilité professionnelle constitue un deuxième frein majeur.

Les raisons sont tout d'abord financières :

- coût important des bilans de compétences, difficile à assumer par les académies ;
- dotation insuffisante du volume d'ETP consacré aux congés formation ;
- baisse prévisible de l'enveloppe financière et donc réduction attendue des possibilités de formation, selon les CMC rencontrés, à la suite du remplacement du droit individuel à la formation (DIF) par le compte personnel de formation (CFP).

À ces raisons financières s'ajoutent des raisons structurelles régulièrement citées par les académies :

- opportunités trop limitées en matière de congés de formation, de détachements ou de mises en disponibilité : les enseignants du premier degré en sont particulièrement victimes en raison de la difficulté voire de l'impossibilité de les remplacer : ce point est souligné dans toutes les académies visitées ;
- manque de souplesse concernant la durée des congés formation ;
- non linéarité des carrières (secondes carrières, allers et retours) pas assez prise en compte ou facilitée par l'institution ;
- manque de fluidité dans le système en ce qui concerne les statuts et la réglementation (impossibilité par exemple d'évoluer vers une catégorie inférieure alors que le métier conviendrait mieux au personnel concerné) ;
- passages d'un ministère à l'autre trop marginaux.

En troisième lieu, le manque d'outils techniques fiables est évoqué, alors qu'ils sont indispensables à la mise en place d'un dispositif de GRH de proximité efficace et à son évaluation quantitative (Clermont-Ferrand, Créteil, Dijon, Grenoble, Lille, Lyon, Toulouse). Certains de ces outils relèvent clairement du national (base de données sur les opportunités de postes dans les différents ministères). D'autres sont davantage du ressort des académies (guichet unique, base de données sur les compétences des personnels, etc.) mais pourraient être mis en place dans le cadre d'une mutualisation nationale.

#### **3.7.2. Quelques points de vigilance**

Tout d'abord, il reste encore à surmonter des représentations négatives auprès d'un nombre non négligeable de personnels enseignants ou administratifs, de cadres et de représentants syndicaux. Quand

elle se met en place, la GRH de proximité interroge l'ensemble des acteurs et bouleverse un peu les habitudes des cadres (IA-DASEN, chefs d'établissement, inspecteurs territoriaux) ou des organisations syndicales. Certains ont le sentiment d'être exclus du dispositif mis en place, dépossédés de leurs missions ou prérogatives (Grenoble). D'autres craignent que la GRH de proximité ne serve qu'à des fins de rationalisation des effectifs (Besançon, Lyon).

Un deuxième point de vigilance est lié au risque de susciter chez les personnels des attentes qui seront difficiles ou impossibles à satisfaire et donc d'engendrer beaucoup de frustration (Clermont-Ferrand, Créteil, Dijon, Lille, Montpellier, Toulouse). Il est donc important de ne pas mettre en place des dispositifs en préjugant de leurs capacités : écouter est une chose mais répondre en est une autre.

La délicate articulation entre centralisation et subsidiarité, entre gestion académique du dispositif et gestion dans les territoires invite aussi à une certaine prudence (Clermont-Ferrand, Créteil).

Au moment des visites en académie, la reconfiguration territoriale représente un dernier point de vigilance : des craintes s'expriment concernant les reconfigurations des services déconcentrés de l'État, l'oubli de certains territoires, la difficile conduite de l'expérimentation simultanément à la reconfiguration territoriale, et la pérennité des dispositifs expérimentés dans le cadre de la réorganisation des futures grandes académies.

### **3.7.3. Des leviers non négligeables**

Si la reconfiguration territoriale invite un certain nombre d'académies à la vigilance, elle est également envisagée par certaines d'entre elles comme un point d'appui possible. Le rapprochement entre certaines académies pourrait être une bonne opportunité pour repenser l'organisation territoriale et effectuer des redéploiements de postes vers la GRH de proximité (Clermont-Ferrand, Créteil, Lille) à condition de ne pas « casser » ce qui donne actuellement satisfaction en matière de proximité ou d'accessibilité.

Les académies évoquent des pistes pour trouver des moyens humains ou financiers à travers des redéploiements dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme MF<sup>2</sup> (Besançon), des reconversions de personnels de GRETA (Clermont-Ferrand) ou de CIO (Toulouse), en dégageant des emplois par le regroupement d'établissements (Lyon) ou encore en répondant à des appels à projets pour obtenir des fonds européens (Montpellier).

L'existence combinée d'un portage politique fort, de dispositifs simples et lisibles s'appuyant sur des personnels dédiés compétents et sur une bonne communication constitue un levier essentiel (Lille). Le dialogue social et une information transparente autour de principes partagés peuvent favoriser sinon une co-construction du moins une bonne acceptation de la GRH de proximité par les organisations syndicales (Lille).

L'intérêt suscité par les embryons de GRH de proximité et la satisfaction des personnels y ayant recours devraient être davantage mis en valeur. Ces personnels apprécient d'être écoutés et conseillés par des personnes expertes et neutres.

Des dispositifs existants peuvent représenter un point d'appui intéressant pour l'élaboration, l'expérimentation et le déploiement d'une GRH de proximité.

Dans la plupart des académies, le rendez-vous de carrière est perçu comme un outil, sans doute perfectible mais fort utile, et mériterait d'être mieux exploité, en particulier si l'accompagnement pouvait être systématiquement réalisé et/ou de la formation mise en place, quand des besoins sont identifiés et si l'outil permettait de conserver une mémoire des souhaits d'évolution professionnelle des personnels.

### **3.7.4. De réels besoins d'accompagnement**

Toutes les académies visitées expriment des attentes importantes vis-à-vis de la DGRH.

En premier lieu, il serait indispensable que la DGRH mette en place un plan de communication pour expliciter ce qu'est pour elle une GRH de proximité à l'Éducation nationale.

Ensuite, des besoins d'accompagnement s'expriment en matière de formation à destination des personnels dédiés à la GRH de proximité mais aussi des cadres de proximité que sont les chefs d'établissement ou les

inspecteurs. Des académies envisagent d'ores et déjà de solliciter la DGRH pour la formation des personnels dédiés à la GRH de proximité (Clermont-Ferrand, Grenoble, Lille, Montpellier, Nancy-Metz), des séminaires à destination des DRH ou des CMC ne suffisant pas. Il y a un réel besoin de formations solides conçues au niveau national. Certaines académies vont jusqu'à imaginer des formations qualifiantes (Nancy-Metz) ce qui supposerait de travailler avec de multiples partenaires. D'autres demandent que le national se dote de conseillers et/ou de cabinets de conseil spécialisés.

L'accompagnement pour la mise en place d'outils fiables (plateforme « interlocuteur unique », outil de suivi, d'évaluation quantitative, etc.) est également très attendu. À ce titre, la mission a pu apprécier combien les outils irriguaient la démarche et le souhait d'innovation des acteurs. Une présentation de l'existant, même récent, pour favoriser la mutualisation serait une première réponse.

La création de réseaux nationaux de conseillers RH permettant la mutualisation et les échanges de bonnes pratiques devrait être rapidement facilitée par la DGRH dans cette phase d'expérimentation (Lille, Nancy-Metz, Toulouse) afin de permettre une diversité des réponses des académies en fonction de leurs contextes respectifs, sans nécessité de règles imposées nationalement (Lille).

Les académies attirent l'attention de la mission sur les assouplissements dont elles auraient besoin dans la gestion des personnels :

- fluidifier davantage les calendriers et processus de gestion des parcours, afin de favoriser une mobilité entre les différents corps, fonctions et métiers et entre ministères ;
- faciliter les détachements et les mises en disponibilité par davantage de marge en termes de durée et de facilité de remplacement ;
- aider à l'identification de nouveaux métiers.

La mission a pu constater que les académies peinent à arrêter une stratégie entre deux méthodes de gestion qu'elles perçoivent comme contradictoires. D'une part, la nécessaire optimisation des moyens alloués qui conduit au refus des temps partiels sur autorisation, des mobilités y compris dans le cadre de projets professionnels et, d'autre part, la nécessité de dégager quelques moyens pour actionner, dans le périmètre réglementaire actuel, quelques éléments d'une GRH qualitative.

## Conclusion

La mission confiée aux deux inspections générales a permis, d'une part, de dresser une forme de diagnostic (bien qu'incomplet) des dispositifs à l'œuvre dans les académies en matière de GRH, d'autre part, de prendre la mesure de la mise en œuvre (même partielle) de l'expérimentation.

En matière de diagnostic, l'analyse des réponses au questionnaire montre que la problématique de la GRH est inscrite de longue date dans les préoccupations des académies qui, sous des organisations variées, se sont efforcées de trouver des solutions d'abord en matière de prise en charge de la difficulté individuelle, puis de résolution de situations conflictuelles, enfin de conseil en évolution professionnelle.

S'agissant de l'expérimentation, les entretiens réalisés dans les dix académies visitées montrent que les académies ont su réagir en opportunité pour installer le dispositif eu égard à leur histoire, à leur culture. Les mises en œuvre sont ainsi diverses, qu'il s'agisse du maillage territorial retenu, des organisations privilégiées, des moyens consentis, des profils des personnels recrutés et des missions exercées avec toutefois une mission centrale sur l'accompagnement des personnels.

La mission a pu identifier des freins, des points de vigilance, mais aussi des leviers susceptibles de favoriser une extension et, à terme, une généralisation de l'expérimentation, dans un cadre souple défini par les académies, en référence au cadre national que la mission appelle de ses vœux. Les formations élaborées au niveau national sont un appui attendu par les académies afin de réussir cette transformation.

Le dispositif de la GRH de proximité marque une forme de rupture dans un système qui fait la part belle à la gestion de masse. Les premières mises en œuvre montrent que cette recherche de proximité et d'individualisation répond à un vrai besoin et est largement plébiscitée. Cependant, la mission ne saurait clore ce rapport sans alerter sur les risques inhérents à la mise en place d'un tel dispositif dans un ministère comme celui de l'Éducation nationale qui gère un million de personnes. Dans un contexte global marqué

par l'allongement des carrières, les demandes de réorientation professionnelle, d'aménagement des services ne vont pas manquer d'affluer. Déjà, la mise en place du PPCR crée chez les enseignants des questionnements nouveaux sur leur parcours professionnel, qui ne trouvent pas toujours de réponse. L'enjeu sera donc de ne pas créer d'attentes qui ne pourraient être satisfaites, de ne pas générer des frustrations dans un environnement qui n'est guère favorable aux circulations de personnels entre les ministères du fait de la situation de l'emploi dans la fonction publique. La mission fait ici l'hypothèse que des réponses seront à inventer à l'interne, qui ne peuvent qu'être facilitées par des évolutions de notre organisation (école du socle, perméabilité public-privé, postes spécifiques, ...). *In fine*, c'est de la conviction que la mobilisation de la GRH de proximité est une opportunité plus qu'une difficulté pour le système, que les acteurs ne manqueront pas de dégager / construire des solutions originales dans l'intérêt bien compris des agents et de l'institution et que le ministère saura faire de cette GRH de proximité un des facteurs d'attractivité reconnu.



Brigitte HAZARD



Michèle JOLIAT



## Complément du rapport

### Analyse des questionnaires parvenus

<b>Description de la structure académique spécifique GRH de proximité avant expérimentation.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Organisation du service académique de ressources humaines de proximité avant expérimentation .....</b>	<b>1</b>
1.1. Toutes les académies déclarent assurer un service de gestion de ressources humaines de proximité .....	1
1.1.1. <i>Mais toutes les académies ne disposent pas d'un dispositif spécifique</i> .....	1
1.1.2. <i>Certains dispositifs sont très anciens</i> .....	2
1.1.3. <i>Des moyens spécifiques ont été consacrés à ces structures</i> .....	2
1.2. Les conseillers mobilité carrière, acteurs centraux des dispositifs .....	2
1.3. Les corps d'inspection du second degré sont davantage associés que ceux du premier degré	2
1.4. Le plan académique de formation n'est pas un outil de la GRH de proximité .....	3
1.5. Des partenariats présents dans presque toutes les académies.....	3
1.6. Une communication centralisée au niveau académique .....	4
1.7. Analyse des protocoles ou pièces jointes .....	4
<b>2. Activités du service de proximité académique.....</b>	<b>5</b>
2.1. Une approche quantitative de ces activités.....	5
2.2. Les personnels enseignants du second degré majoritairement pris en charge.....	5
2.3. Une prise en charge majoritaire de la difficulté individuelle et des situations conflictuelles puis du conseil en évolution professionnelle .....	6
2.4. Les réponses apportées se répartissent en six catégories qui croisent logiquement les champs d'action énoncés par les académies.....	8
2.4.1. <i>Un accompagnement dans la pratique professionnelle sur le poste occupé</i> .....	8
2.4.2. <i>Une analyse partagée pour octroi d'un congé de formation ou d'une disponibilité</i> .....	8
2.4.3. <i>Une prise en charge médicale, sociale ou médico-sociale</i> .....	8
2.4.4. <i>Une prise en compte de situations particulières voire disciplinaires</i> .....	8
2.4.5. <i>Des aménagements ou des changements d'activités provisoires ou définitifs</i> .....	8
2.4.6. <i>Un accompagnement à la recherche d'un nouvel emploi</i> .....	9
<b>3. Organisation d'une structure de GRH de proximité à un autre niveau que le niveau académique .....</b>	<b>9</b>
<b>4. Évaluation par les académies de la structure en place avant expérimentation.....</b>	<b>9</b>
4.1. De rares académies pratiquent l'évaluation des dispositifs qu'elles mettent en œuvre .....	9
4.2. Toutes les académies qualifient leur dispositif de « performant » et identifient les éléments de réussite à mettre au service de l'expérimentation .....	10
4.3. Des académies assez unanimes sur les points de difficulté qui apparaissent comme « le négatif » des points d'appui .....	10

<b>5. Contexte de la GRH de proximité dans le cadre de l'expérimentation.....</b>	<b>11</b>
5.1. Des dispositifs déclarés comme initialisés mais partiellement mis en œuvre pour la majorité des académies .....	11
5.2. À quelques exceptions près, une absence de cadrage du dispositif ou des imprécisions dans celui énoncé .....	12
5.3. Un renforcement en ETP facilité et privilégié par une majorité d'académies .....	12

## Description de la structure académique spécifique GRH de proximité avant expérimentation

La mission a souhaité réaliser une photographie aussi précise que possible de ces dispositifs de gestion qualitative de la ressource humaine. Un questionnaire a été élaboré, permettant :

- d'établir un état des lieux de l'existant (avant expérimentation), sous la forme d'une cartographie raisonnée du déploiement des dispositifs de GRH de proximité en académie, afin d'envisager le potentiel évolutif des académies ;
- d'analyser les conditions et les modalités de déploiement du dispositif en académie, dans le cadre de l'expérimentation.

Ce questionnaire en ligne, a été conçu grâce à l'outil « LimeSurvey » de la DEPP. Un courrier accompagné du questionnaire<sup>1</sup> sous format « PDF » a été adressé à tous les recteurs et secrétaires généraux d'académie à la date d'ouverture de la plateforme soit le 18 octobre pour un retour attendu au plus tard le 7 novembre. Cette date butoir a toutefois été assortie d'un délai supplémentaire porté au 29 novembre, permettant à certaines académies de remplir le questionnaire au-delà du délai initialement prévu.

La présente analyse se fonde sur les données collectées *via* le questionnaire complet renseigné par les académies. Elles sont au nombre de vingt, dont l'intégralité des dix académies du panel retenu pour les visites. Une seule académie représente les DOM. Le taux de réponse est de 66,66 %.

Les académies répondantes sont par ordre alphabétique :

Aix-Marseille, Besançon, Bordeaux, Caen, Clermont-Ferrand, Créteil, Dijon, Grenoble, Lille, Lyon, La Martinique, Montpellier, Nancy-Metz, Nantes, Nice, Orléans-Tours, Paris, Poitiers, Strasbourg, Toulouse.

### 1. Organisation du service académique de ressources humaines de proximité avant expérimentation

#### 1.1. Toutes les académies déclarent assurer un service de gestion de ressources humaines de proximité

Le pôle ressources humaines (RH) académique est déclaré comme assurant un service de proximité dans toutes les académies, à l'exception de celles de Lille et Nancy. Si ces pôles sont pilotés dans toutes les académies par les directeurs des ressources humaines (DRH), six académies notent qu'ils ne sont pas rattachés au secrétariat général.

##### 1.1.1. Mais toutes les académies ne disposent pas d'un dispositif spécifique

Certaines académies disent ne pas disposer d'une structure ou d'un dispositif spécifique. Elles font référence aux services habituels de gestion de ressources humaines de l'académie ou à des parties de ces services dédiées à des actions de proximité : par exemple, les services de gestion et la mission bilan conseil sous le pilotage de la direction des relations et ressources humaines (DRRH) ; le service RH et la division de l'accompagnement social, médical et professionnel ; une cellule RH académique ou une cellule ressources humaines (CRH) ; la mission chargée de l'accompagnement des personnels enseignants à besoins particuliers à la direction des personnels enseignants (DPE) ; le service de l'accompagnement des personnels à besoins particuliers au sein du SGAST (Service de gestion des affaires sociales et transversales).

D'autres académies qualifient un service ou un dispositif spécifique : réseau de conseillers de ressources humaines (CRH) de proximité ; dispositif d'accompagnement des personnels ; gestion des ressources humaines de proximité (GRHP) ; cellule de gestion des ressources humaines ; service d'appui aux ressources humaines (SARH) ; service de prévention et de suivi des personnels (SPSP).

---

<sup>1</sup> Annexe n° 3.

Enfin d'autres, qui ne qualifient pas un service ou un dispositif particulier, précisent qu'elles ont toutefois réactivé, actualisé ou modifié récemment, sans doute en lien avec l'expérimentation, la prise en charge des agents au local, par exemple en formalisant une procédure sécurisée et concertée ou en identifiant des inspecteurs de l'éducation nationale (IEN) dédiés dans chaque département.

### 1.1.2. Certains dispositifs sont très anciens

Les dates de création de ces premiers dispositifs sont étalées sur une longue période, le plus ancien dispositif a été mis en place à Créteil en 1998, le plus récent à Grenoble en juin 2018, sans doute également en lien avec l'expérimentation. Sept académies ont initié ces dispositifs avant 2010.

### 1.1.3. Des moyens spécifiques ont été consacrés à ces structures

Douze académies déclarent mobiliser des moyens en équivalent temps plein (ETP) consacrés à la structure, chiffre allant de 0,5 à 35 ETP (en fonction du choix d'organisation retenue). La moyenne est de 4,5 ETP par académie.

Seulement trois académies mentionnent des crédits dédiés aux déplacements allant de 2 000 à 111 500 euros, ce chiffre englobant, dans ce cas précis, les primes académiques mises en place pour le tutorat (des titulaires et des non titulaires).

## 1.2. Les conseillers mobilité carrière, acteurs centraux des dispositifs

Huit catégories de personnels pouvant participer à ces dispositifs étaient proposées, avec une rubrique laissée à la liberté des académies. Les données quantitatives permettent de classer les membres de la structure en fonction du nombre d'occurrences où ils sont cités. Le tableau ci-dessous met en évidence le rôle important joué par les personnels administratifs, les assistants de service social, les médecins du travail et les conseillers mobilité carrière. Ces derniers, de par leur formation, apportent une réponse particulière aux personnels, plus axée sur le parcours de carrière et l'évaluation des compétences.

Le nombre de formateurs est à relativiser car il est difficile pour les académies d'établir le nombre de formateurs mobilisés sur les différents dispositifs de formation qui entrent dans la GRH de proximité.

Personnel administratif	Assistante sociale	Conseiller Mobilité Carrière	Médecin du travail	Autre	Formateur	Chef d'établissement	Infirmière de prévention	Psy-en
83,5	58	40	33	30	8	7	5	1

Les autres membres qui constituent cette structure relèvent des catégories suivantes :

- correspondant handicap (cité par trois académies) ;
- conseiller en économie sociale et familiale ;
- psychologue du travail (cité par cinq académies) ;
- médecin conseiller technique (cité par deux académies) ;
- inspecteur santé et sécurité au travail ;
- IA-IPR ; les doyens des inspecteurs ; le DAFPE ou DAFPEN. Leur rôle est détaillé dans la rubrique suivante ;
- enseignant (cité par quatre académies) ; dans certaines académies les conseillers mobilité carrière sont, à l'origine, des enseignants formés à ce métier.

Trois académies évoquent un chargé de mission RH, fonction qui sera souvent citée dans les expérimentations.

## 1.3. Les corps d'inspection du second degré sont davantage associés que ceux du premier degré

La place des inspecteurs dans ces dispositifs est assez variable mais est centrée sur l'accompagnement des situations individuelles.

La collaboration des dispositifs RH avec les inspecteurs du premier degré est assez ténue. Six académies mentionnent explicitement que le dispositif n'a aucun lien avec les inspecteurs du premier degré (Besançon, Caen, Grenoble, Nice, Strasbourg, Toulouse). Deux académies (Orléans-Tours, Montpellier) expliquent que les IEN, en tant que supérieurs hiérarchiques des enseignants du premier degré, sont directement chargés de cette GRH de proximité, sans lien avec le dispositif académique. L'académie de Montpellier a toutefois prévu une coordination au niveau du premier degré en désignant un IEN plus spécifiquement chargé de cette mission. Plusieurs académies signalent que les IEN sont en lien soit avec les CMC, soit associés lors des COPIL ou commissions d'examen des cas particuliers (Lille, Paris, Poitiers, Nancy-Metz, Bordeaux, Nantes, Martinique, Lyon, Dijon). Enfin deux académies signalent la création d'un poste d'IEN référent RH du premier degré en lien avec le dispositif académique (Aix-Marseille, Créteil).

Les corps d'inspection du second degré participent à cette gestion qualitative des ressources humaines mais sont rarement membres à part entière des dispositifs, confirmant ainsi la réponse apportée au paragraphe précédent. Pour les académies qui renseignent cette rubrique, l'implication varie d'une sollicitation au cas par cas (Lyon, La Martinique) à une association aux différents groupes de travail (Lille, Poitiers). La majeure partie des académies mentionne la participation des inspecteurs du second degré dans le suivi des situations particulières, notamment sur l'aspect pédagogique et/ou le repérage en vue d'une mobilité fonctionnelle (Aix-Marseille, Besançon, Bordeaux, Créteil, Dijon, Nancy, Nantes, Orléans-Tours, Paris). Deux académies évoquent des activités supplémentaires à celles déjà citées, l'organisation du tutorat pour les néo-contractuels (Grenoble) ou le suivi de situations collectives en lien avec le PVS<sup>2</sup> (Caen). L'académie de Nice précise qu'une forte concertation est en place avec les corps d'inspection (analyse croisée des situations, enquêtes administratives, visites d'accompagnement pédagogique...) par l'intermédiaire du directeur de l'action pédagogique et des inspecteurs dans chaque discipline. L'académie de Montpellier décrit un dispositif de GRH structuré et précise le rôle des inspecteurs dans ce cadre.

Pour le premier comme pour le second degré une académie fait mention d'un lien avec les inspecteurs en cours de construction (Clermont-Ferrand).

#### 1.4. Le plan académique de formation n'est pas un outil de la GRH de proximité

Deux académies font état de sessions relatives à la GRH de proximité dans tous les plans de formation cités. À l'inverse pour douze académies (60%), la GRH de proximité ne fait partie d'aucun plan de formation.

Pour les six académies restantes, c'est le plan de formation des personnels de direction qui est majoritairement concerné (quatre académies sur les six).

Personnels enseignants et d'éducation	20%
Personnels de direction	30%
Inspecteurs	15%
Personnels administratifs	15%
Biatss	15%

La GRH de proximité reste très peu intégrée dans le plan académique de formation et, quand c'est le cas, concerne majoritairement les personnels de direction et, de manière étonnamment faible, les inspecteurs.

#### 1.5. Des partenariats présents dans presque toutes les académies

Les partenariats sont ancrés dans le paysage avec une prépondérance pour la gestion des personnels à besoins particuliers avec la MGEN et son réseau prévention aide suivi (PAS).

MGEN-Réseau PAS	85%
Plateforme RH de la préfecture	55%
Pôle emploi	20%
Autres réseaux (ESPE, université, centre hospitalier)	15%

<sup>2</sup> Proviseur vie scolaire

## 1.6. Une communication centralisée au niveau académique

Les académies assurent la communication sur les dispositifs existants essentiellement au niveau académique et majoritairement à destination des personnels du second degré. Elle s'effectue une fois dans l'année, lors des réunions de rentrée.

La moitié des académies communiquent uniquement par le site du rectorat, sans relais sur le site des DSDEN. Et sur ces dix académies, trois envoient un courrier électronique vers les EPLE seulement et une vers les EPLE et les circonscriptions.

Six académies communiquent par le site du rectorat et celui des DSDEN. Deux utilisent en sus le courrier électronique vers les EPLE et deux vers les EPLE et les circonscriptions.

Une académie utilise la lettre d'information sans publication sur le site mais avec envoi vers les EPLE et les circonscriptions.

Donc, dans les 17 académies qui communiquent sur la GRH, le premier degré est toujours informé soit *via* le site du rectorat, soit *via* le site du rectorat et ceux des DSDEN et/ou par une lettre d'information vers les circonscriptions.

Trois académies (15 %) déclarent qu'elles n'ont pas initié de campagne de communication particulière.

Site du rectorat	80%
Site des DSDEN	30%
Envoi électronique vers les EPLE	40%
Envoi électronique vers les IEN	20%
Lettre d'information annuelle	5% (une seule académie)
Lettre d'information mensuelle	0%

Outre ces modalités numériques de communication, d'autres vecteurs sont signalés :

- par voie d'affichage dans son réseau de prévention, pour l'académie de Poitiers ;
- *via* un livret d'accueil pour les personnels entrants, évoquant le dispositif dans l'académie de Strasbourg ;
- par les inspecteurs dans certaines des réunions qu'ils animent, dans l'académie de Dijon.

## 1.7. Analyse des protocoles ou pièces jointes

Les académies avaient la possibilité de joindre soit un protocole, soit un organigramme de la structure de GRH de proximité. Quatorze ont saisi cette opportunité (Aix-Marseille, Besançon, Dijon, Caen, Grenoble, Lyon, Martinique, Nantes, Nancy-Metz, Nice, Orléans-Tours, Paris, Poitiers et Toulouse).

Les documents adressés, au nombre de vingt-huit, sont de deux types, soit relatifs à d'anciens dispositifs, soit relatifs à la mise en place de l'expérimentation.

Au titre des dispositifs existants avant l'expérimentation, les académies ont adressé des organigrammes, des circulaires académiques ou des diaporamas de présentation de ces dispositifs ou bien encore des schémas de procédure (Besançon, Caen, Dijon, Nice, Paris, Poitiers, Toulouse).

Dans toutes ces académies, les dispositifs existants traitent de la difficulté à enseigner et/ou de l'accompagnement dans la carrière.

## 2. Activités du service de proximité académique

### 2.1. Une approche quantitative de ces activités

Sur les vingt académies, deux n'ont pas complété ces rubriques. Les données indiquées par certaines académies sont des estimations. Une académie (Créteil) fait état de personnels non répertoriés dans ce bilan quantitatif : elle aurait pu ajouter aux 500 agents du second degré reçus par an, par la DRH, 564 saisines médicales effectuées auprès de la DAMESOP (Division de l'accompagnement médical, social et professionnel des personnels).

Le bilan fait état de 10 982 cas traités par les 18 académies et par an. La moyenne de cas traités par académie est donc de 610 cas par an.

### 2.2. Les personnels enseignants du second degré majoritairement pris en charge

	Nombre d'académies prenant en charge ces personnels
Personnels du premier degré	13
Personnels du second degré	20
Personnels administratifs	20

Dans les vingt académies, les personnels du second degré et les personnels administratifs sont concernés alors que seules treize académies déclarent traiter des cas de personnels du premier degré. Deux académies ont ajouté à cette liste la prise en charge des personnels de l'enseignement privé sous contrat.

Le tableau suivant précise les personnels concernés et l'importance quantitative relative de leur prise en compte :

	Personnels enseignants du premier degré	Personnels enseignants et d'éducation du second degré	Personnels d'encadrement du premier degré	Personnels d'encadrement du second degré	Personnels sociaux	Personnels de santé	Biatss	Psyen
Nombre de cas traités	3157	6745	7	129	26	52	839	12
Pourcentage du nombre total de cas traités	28,8	61,5	0,1	1,2	0,2	0,5	7,7	0,1

La somme ne correspond pas exactement aux 10 982 cas cités ci-dessus, écart dû aux chiffres entrés par les académies.

Ces données montrent la part majoritaire du traitement de cas de personnels enseignants (90%). Elles confirment aussi l'enjeu du nouveau dispositif, de couvrir intégralement et plus largement le premier degré.

L'analyse suivante porte sur les réponses par académie.

Nom de l'académie	Personnels enseignants du premier degré	Personnels enseignants et d'éducation du second degré	Personnels d'encadrement du premier degré	Personnels d'encadrement du second degré	Personnels sociaux	Personnels de santé	Biatss	Psyen
Aix Marseille	0	0	0	0	0	0	0	0
Besançon	800	400	6	17	5	10	157	5
Bordeaux	170	904	1	17	1	6	24	1
Caen	0	80	0	10	0	0	30	0
Clermont-Ferrand	0	10	0	0	0	0	5	0
Créteil	450	500	0	30	8	12	20	3
Dijon	200	318	0	5	7	4	32	2
Grenoble	0	170	0	25	0	5	0	0
Lille	0	0	0	0	0	0	0	0
Lyon	255	346	0	2	1	1	15	0
Martinique	9	15	0	0	1	0	1	0
Montpellier	30	349	0	15	0	1	35	0
Nancy-Metz	116	919	0	5	1	4	352	0
Nantes	506	780	0	0	0	0	0	0
Nice	0	80	0	0	1	1	8	0
Orléans-Tours	150	410	0	0	0	0	40	0
Paris	100	890	0	0	0	0	10	0
Poitiers	25	26	0	0	0	2	2	1
Strasbourg	118	304	0	3	1	6	40	0
Toulouse	228	244	0	0	0	0	68	0

Seules deux académies (Besançon et Bordeaux) prennent en charge tous les personnels. Une seule académie (Nantes) signale le traitement exclusif de cas d'enseignants, qu'ils soient du premier ou du second degré.

Si on considère la part du premier et du second degré (personnels enseignants et encadrants), quatre académies (Grenoble, Caen, Clermont-Ferrand et Nice) ne traitent aucun cas du premier degré, qu'il s'agisse des personnels enseignants ou des IEN.

Concernant les personnels d'encadrement, en dehors de Besançon et de Bordeaux, académies précédemment citées, aucune académie ne fait état de cas de personnels d'encadrement pris en charge dans le premier degré. Pour ce qui concerne le second degré, le rapport est de 60-40 prenant ou ne prenant pas en charge des personnels d'encadrement.

Seules Nantes et Grenoble ne signalent aucune situation de prise en charge des Biatss.

Pour ce qui concerne les personnels de santé, les personnels sociaux et les psychologues de l'EN, des cas de prise en charge sont cités dans :

- 50% des académies pour les personnels sociaux ;
- 60% des académies pour les personnels de santé ;
- 25% des académies pour les psychologues.

### 2.3. Une prise en charge majoritaire de la difficulté individuelle et des situations conflictuelles puis du conseil en évolution professionnelle

Deux réponses sont à croiser dans le questionnaire :

- d'une part ce que les académies disent traiter par champ d'action (regroupés en trois domaines « écouter, conseiller, prévenir », « aider au développement personnel et professionnel » et « animer des réseaux professionnels dans un bassin d'emploi local »)

- et d'autre part le nombre de cas qu'elles déclarent traiter parmi trois catégories de personnels (« en difficulté », « souhaitant faire évoluer leur carrière » et « souhaitant une formation »).

Les champs d'action des cellules de GRH de proximité concernent majoritairement le soutien aux personnels en difficulté, la gestion de situations individuelles et/ou conflictuelles ainsi que le conseil en évolution professionnelle. La construction et le développement d'un réseau, un des enjeux du nouveau dispositif, n'est cité que par quatre académies soit 20 % d'entre elles.

Ce classement recoupe les données recueillies lors du séminaire des DRH en juin. Cette constance dans les réponses en garantit la fiabilité.

Il en est de même de la détection et du suivi des potentiels, très peu cités comme champ d'actions alors que c'est également un enjeu fort de la GRH de proximité.

	Nombre d'académies
Soutien aux personnels en difficulté	20
Accompagnement individualisé des personnels	19
Conseil en évolution professionnelle	18
Prévention et résolution des situations conflictuelles	17
Appui RH pour la gestion managériale	13
Qualité de vie au travail	12
Engagement d'actions conjointes dans le domaine RH	11
Formation initiale des managers (chefs d'établissement, inspecteurs ...)	9
Formation continue des managers	8
Identification des besoins en formation des agents bénéficiaires du dispositif de GRH de proximité	8
Détection et suivi de potentiels	6
Construction et développement d'un réseau	4
Besoin en formation des agents contribuant à la GRH de proximité	4

Ce tableau regroupe les actions en trois champs : en vert « écouter, conseiller, prévenir » ; en jaune : « aider au développement personnel et professionnel » ; en bleu : « animer des réseaux professionnels dans un bassin d'emploi local ».

Dans l'autre partie du questionnaire destinée à comptabiliser les cas par catégorie de personnels, on retrouve la part importante des personnels en difficultés et des personnels souhaitant faire évoluer leur carrière. Ces données plus synthétiques que les précédentes confirment les tendances énoncées précédemment.

	Personnel en difficulté	Personnel souhaitant faire évoluer sa carrière	Personnel souhaitant une formation	Autre
Nombre de cas traités	5509	4099	386	630
Pourcentage du nombre total de cas traités	52	39	4	6

## **2.4. Les réponses apportées se répartissent en six catégories qui croisent logiquement les champs d'action énoncés par les académies**

Si l'on excepte quelques réponses généralistes comme l'écoute bienveillante ou l'information sur les procédures et les calendriers, les réponses apportées par les académies sont bien détaillées et peuvent être regroupées en six catégories qui répondent aux champs d'action évoqués ci-dessus. Elles sont donc décrites qualitativement mais sans reprendre les répartitions quantitatives qui croisent les précédentes.

### **2.4.1. Un accompagnement dans la pratique professionnelle sur le poste occupé**

Il concerne majoritairement les enseignants, est individuel le plus souvent et d'abord pédagogique. Les corps d'inspection y sont souvent cités pour la mise en place des mesures ou des dispositifs d'accompagnement destinés à répondre aux difficultés pédagogiques. Le tutorat est très fréquemment évoqué, de même que l'accompagnement par les pairs et des visites dans les classes des personnels concernés. La mise en place de formations ou des conseils de formations spécifiques sont très régulièrement les réponses apportées, parfois réalisées sur des décharges de temps de service. Ces mesures peuvent être formalisées dans le cadre de conventions.

Deux académies signalent des dispositifs et/ou parcours spécifiques comme :

- le dispositif PARADE (Plan académique de remédiation et d'accompagnement des enseignants) à Besançon qui permet une remédiation et un accompagnement des enseignants en difficulté face à la gestion des élèves, des classes et des groupes ;
- le parcours de formation « pédagogie générale ; gérer la classe ; analyse de pratiques professionnelles ; corps et voix » du DCVP (Dispositif conseil en vie professionnelle) à Montpellier.

Une seule académie évoque un accompagnement d'équipes, toutes les autres proposant plutôt des accompagnements individuels. Une seule évoque un dispositif d'anticipation plutôt que de remédiation sous la forme d'une formation territoriale de proximité, afin d'anticiper et de prévenir les difficultés.

### **2.4.2. Une analyse partagée pour octroi d'un congé de formation ou d'une disponibilité**

Les échanges avec les intéressés sont assez fréquents pour décider de l'opportunité d'un congé de formation ou d'une mise en disponibilité. Les congés sont parfois prescrits au titre d'une situation médicale, faute de trouver une réponse administrative aux problèmes de GRH rencontrés.

### **2.4.3. Une prise en charge médicale, sociale ou médico-sociale**

L'ensemble des académies signalent des réponses relevant du domaine médical : orientation vers un médecin, accompagnement et suivi médicaux, etc.

Pour ce qui concerne l'accompagnement social ou l'action sociale, certaines académies évoquent les personnels mutés qui expriment des besoins d'aide financière.

Cette prise en charge associe parfois les réseaux PAS (Prévention aide suivi) dans le cadre d'un partenariat avec la MGEN.

### **2.4.4. Une prise en compte de situations particulières voire disciplinaires**

Ces situations sont plus rares mais toutefois relevées par quelques académies qui évoquent soit de la médiation et de la conciliation, soit de l'alerte ou du rappel à l'ordre, soit des procédures et des suivis disciplinaires.

### **2.4.5. Des aménagements ou des changements d'activités provisoires ou définitifs**

Toutes les académies signalent massivement ce type de réponses : reconversions et réorientations professionnelles, adaptations, reclassements, aménagements de poste, allègements de service, changements de poste ou de fonction, changements de corps ou de discipline.

Ces réponses accompagnent tout type de situation pouvant relever de la difficulté mais aussi de la volonté du personnel d'une évolution de carrière ou de la nécessité de celle-ci suite à des suppressions de postes ou de types d'activités ou d'enseignement et enfin cela peut-être au titre du handicap.

C'est dans cette catégorie que sont fréquemment cités les CMC quand il est question d'apporter des conseils en termes de mobilité interne ou externe.

#### **2.4.6. Un accompagnement à la recherche d'un nouvel emploi**

Le questionnaire fait état de réponses nombreuses qui révèlent un vrai accompagnement à l'élaboration et à la réalisation d'un projet professionnel. Sont évoqués les bilans de carrière, les bilans de compétences, des aides à la préparation de CV ou de lettres de motivation ou bien encore d'entretiens de sélection ou de sensibilisation aux techniques de recherche d'emploi.

Une académie fait état de l'usage du logiciel "Transférance"<sup>3</sup> (logiciel pour traduire ses compétences en métiers).

### **3. Organisation d'une structure de GRH de proximité à un autre niveau que le niveau académique**

Les résultats et analyses suivantes concernent les huit académies (Aix-Marseille, Bordeaux, Caen, Créteil, Lille, Nantes, Strasbourg, Toulouse) sur les vingt qui ont répondu positivement à cette question (à savoir quelle est l'organisation de la GRH de proximité à un autre niveau qu'académique) soit 40%. Seule l'académie de Lille exerce cette GRH de proximité au niveau du bassin. Pour toutes les autres, le niveau est départemental. Les académies d'Aix-Marseille et de Bordeaux précisent que ce niveau vise les personnels du premier degré ; l'académie de Créteil mentionne les professeurs des écoles, les conseillers pédagogiques et les directeurs d'école.

La GRH de proximité s'établit alors au niveau des services RH des directions des services départementaux de l'éducation nationale (DSDEN), des inspections de l'éducation nationale, et souvent en lien avec le service RH académique.

Des heures « conseiller mobilité carrière » peuvent être dédiées à un département (le Haut-Rhin dans l'académie de Strasbourg).

Les principaux motifs de saisine évoqués sont les difficultés professionnelles, l'évolution professionnelle et l'accompagnement et l'information.

Ainsi, la GRH de proximité au niveau infra-académique reste une réalité minoritaire et est assez peu structurée d'après les réponses. Elle concerne très majoritairement les personnels enseignants.

### **4. Évaluation par les académies de la structure en place avant expérimentation**

Le questionnaire abordait ces questions d'évaluation :

- de manière directe, en demandant aux académies de décrire les modalités d'évaluation de leur dispositif mises en place ;
- de manière indirecte, en leur demandant d'énoncer les points forts et les limites de ce dispositif spécifique de GRH de proximité précédant leur entrée dans l'expérimentation.

#### **4.1. De rares académies pratiquent l'évaluation des dispositifs qu'elles mettent en œuvre**

Six académies sur les vingt déclarent avoir mis en place un suivi des activités de la structure de GRH de proximité avant expérimentation :

- en réalisant des statistiques mais sans disposer pour autant d'un outil spécialisé ;

---

<sup>3</sup>Cet outil psychométrique a été conçu par le centre de recherche de l'Université Laval (Canada). Il constitue une grille référentielle entre métiers et compétences. Le Transférance est un progiciel privé R.H. d'orientation, d'insertion professionnelle, de bilan de compétences et d'aide au retour à l'emploi.

- en développant des indicateurs d'évaluation qualitatifs et quantitatifs issus d'éléments statistiques et de comptes rendus d'entretiens à l'entrée dans le dispositif, au cours de l'accompagnement et à la sortie du dispositif ;
- en rédigeant un rapport d'activité annuel dont une partie (celle concernant les conseillers mobilité carrière) est intégrée au bilan social académique ;
- par la mise en place d'un groupe de pilotage académique et de groupes de suivi locaux (sans autre précision sur le niveau local visé).

#### **4.2. Toutes les académies qualifient leur dispositif de « performant » et identifient les éléments de réussite à mettre au service de l'expérimentation**

Les académies mettent toutes en avant une forme de performance du dispositif. Elles parlent :

- d'une excellente maîtrise des règles de gestion et des statuts par les acteurs principaux ;
- d'une très bonne connaissance des populations gérées ;
- d'un retour de satisfaction des personnels accompagnés ;
- d'une expertise des situations, d'une prise en charge de toutes les situations et de réponses variées et adaptées aux attentes des personnels et des chefs d'établissement ;
- de la réactivité du service dans la prise en charge dès le signalement ;
- de la qualité du suivi des situations individuelles.

Cette performance prend appui sur plusieurs éléments souvent spécifiques à chaque académie :

- un pilotage du dispositif *via* l'instauration d'instances de suivi et de concertation ou de réunions régulières qui associent tous les partenaires ;
- une animation en réseau ;
- une proximité géographique permise par la taille de l'académie qui favorise une très bonne connaissance des populations ;
- un travail en équipe pluridisciplinaire qui permet un regard transversal sur les situations ;
- la création d'outils de suivi (tableaux de bord), d'outils type bilans de carrière ;
- des personnels formés, expérimentés, stables, très impliqués, motivés et régulièrement réunis ;
- un service bien identifié et une bonne information des personnels par le biais de notes académiques qui précisent les dispositifs et aident à l'identification des personnes ressources.

Ces différents facteurs contribuent à la reconnaissance du dispositif et de l'expertise des professionnels chargés de le faire vivre. Cette reconnaissance est d'autant plus forte que la dynamique engagée s'inscrit dans un temps long.

La politique ministérielle en faveur de la GRH de proximité contribue à ce que les académies identifient des points d'appui au service de l'expérimentation à conduire :

- une implication renouvelée des personnels (CRH et CMC) qui apprécient de voir leurs missions confortées ;
- un dispositif en cours de développement, par le recrutement de nouveaux personnels pour renforcer l'existant, des psychologues du travail, des chargés de mission, un médecin de prévention ;
- des dispositifs qui d'ores et déjà permettent une meilleure prévention des situations de difficulté professionnelle et d'accompagnement des besoins individuels.

#### **4.3. Des académies assez unanimes sur les points de difficulté qui apparaissent comme « le négatif » des points d'appui**

Les points forts repérés par les académies constituent majoritairement et *a contrario*, autant de points faibles. Si les éléments explicatifs des points d'appui étaient plutôt propres à chaque académie, les points faibles sont très largement partagés.

Dans les difficultés, les académies pointent ainsi :

- le manque de temps pour accompagner chaque cas, lié à l'augmentation de la demande et au besoin d'une réactivité plus forte, au fait que les personnels n'exercent pas cette seule mission, au goulot d'étranglement que constitue un « guichet » unique ;
- l'éloignement géographique qui rend complexe l'inscription de l'action dans les territoires, la ralentit et l'éloigne des attentes des structures et des agents ; l'articulation entre le niveau académique et le niveau départemental insuffisante et à consolider ;
- le manque d'effectifs RH sur le terrain, eu égard notamment au nombre de personnes à suivre et aux difficultés d'un suivi personnalisé à long terme ;
- la gestion des situations complexes qui peut pâtir notamment d'une absence de solutions réglementaires et entraîne des réponses limitées eu égard aux problématiques rencontrées ;
- la prise en charge d'une partie seulement des personnels : le premier degré insuffisamment pris en charge mais aussi les cadres qui ne se sentent pas concernés par le dispositif ;
- le manque de crédits pour financer des formations et former les personnels à recruter ; la limite des marges de manœuvre pour un déploiement infra-académique et départemental ;
- des défauts de pilotage : difficultés de coordination et de pilotage des différents intervenants, procédures insuffisamment formalisées, en particulier pour le partage des informations, par exemple entre la structure RH et les supérieurs hiérarchiques des personnels pris en charge par la structure ; le manque d'articulation avec le comité médical qui conduit à des réponses tardives et incohérentes ;
- les difficultés de communication autour de l'existence du réseau et des missions des conseillers et de leurs modalités de rendez-vous.

## **5. Contexte de la GRH de proximité dans le cadre de l'expérimentation**

### **5.1. Des dispositifs déclarés comme initialisés mais partiellement mis en œuvre pour la majorité des académies**

Si la majorité des académies (16 sur 20) ayant répondu au questionnaire déclarent avoir initié le dispositif (en dehors de la Martinique, Clermont-Ferrand, Grenoble et Nantes qui annoncent cette expérimentation après la mi-novembre), la plupart d'entre elles indiquent que le dispositif a été mis en œuvre de manière partielle. Seules Caen, Nancy-Metz, Toulouse, Lille, Nice et Aix-Marseille déclarent l'avoir mis totalement en place. Cet état de fait s'explique par la nécessité des académies d'initialiser le processus sans tarder, suite aux instructions ministérielles. Pour celles qui affirment avoir totalement mis en œuvre le dispositif, il conviendra d'en observer l'effectivité et les modalités.

La majorité des académies a fait coïncider la mise en œuvre du dispositif avec la rentrée scolaire 2018-2019, à l'exception de Caen et Créteil (mai 2018) et de Toulouse (juin 2018).

La plupart des académies qui ont partiellement mis en œuvre le dispositif n'ont pas développé les motifs qui sous-tendaient cette mise en place partielle. La principale explication réside dans l'inadéquation ou la difficulté (parfois temporaire) de recrutement de profils recherchés. La question de la stabilisation et de la définition du futur maillage territorial pertinent est évoquée ainsi que des problématiques qui viennent percuter le calendrier de mise en œuvre de ce dispositif (organisation de la région académique en cours, redéfinition des attributions des services RH). Il s'agit aussi, avant de pouvoir engager les moyens nécessaires, d'évaluer les besoins et la montée en charge que supposera l'extension de la GRH de proximité à l'académie dans son intégralité.

La réponse de l'académie de Lyon permet de percevoir d'autres motifs, dont la volonté de créer une plateforme numérique qui a nécessité une phase de travail préparatoire conséquente pour aboutir à un outil ergonomique et fiable, des divergences d'appréciation sur la notion de GRH de proximité et la nécessité de convaincre tous les niveaux d'encadrement sur les territoires de la plus-value apportée par ce dispositif.

## 5.2. À quelques exceptions près, une absence de cadrage du dispositif ou des imprécisions dans celui énoncé

Les académies d'Aix-Marseille, Besançon, Caen, Lille, Lyon, Montpellier, Nancy-Metz, Nice, Orléans-Tours, Poitiers et Toulouse ont fait mention d'un protocole de cadrage du dispositif, même si ce cadrage revêt des formes différentes. Comme les dispositifs des académies visitées sont retracés par le détail dans le troisième chapitre la mission a fait le choix de ne présenter ici que ceux des académies non visitées.

S'agissant de Caen, une fiche action « pour un accompagnement individualisé, à travers une écoute pragmatique, entre pairs » décrit précisément la manière d'accompagner un enseignant à différents moments de sa carrière ainsi que les modalités d'intervention.

Concernant Nancy-Metz, la rectrice a diffusé en octobre 2018 une note de service relative à l'accompagnement et à la mise en place d'une fonction de GRH de proximité rappelant d'une part, le dispositif en vigueur dans l'académie pour le suivi des situations particulières et les autres dispositifs particuliers de GRH et d'autre part, mentionnant les modalités de mise en place du dispositif de GRH de proximité, en indiquant le niveau d'intervention ainsi que le lieu d'expérimentation.

Pour l'académie d'Aix-Marseille, le recteur a envoyé une note de service à l'attention des coordonnateurs de réseaux pour préciser les modalités d'information, de rencontres et d'échanges autour du nouveau dispositif, notamment autour de questions RH telles que les cellules de soutien psychologique, les reconversions professionnelles, les rendez-vous de carrière.

S'agissant de Poitiers, est joint au questionnaire le projet de lettre de mission de la rectrice pour le chargé des ressources humaines de proximité précisant : les trois axes de sa mission (appui au réseau académique des ressources humaines, appui individuel et personnalisé, appui à la gestion managériale de proximité) ; le périmètre d'intervention, le réseau ECLORE ; la modalité de saisine directe des personnes et des encadrants par une boîte fonctionnelle dédiée.

Concernant l'académie d'Orléans-Tours, la pièce jointe attestant d'un cadrage prend la forme d'une réponse de la rectrice à la SG du ministère faisant part de l'état de mise en œuvre du dispositif dans l'académie : présentation en comité de direction, cellules pluridisciplinaires départementales coordonnées par le DRH de l'académie, définition de nouveaux processus d'alerte, de signalement et de suivi des situations.

Pour Nice, un courrier du secrétariat général présente les dispositifs expérimentaux, l'évolution de certains des services actuels du pôle RH et ce qui est projeté au-delà de l'expérimentation actuelle. L'expérimentation inclut l'identification dans l'organigramme d'un « Département RH de proximité », un responsable académique de la RH de proximité (RHP), un chargé RH de proximité dans le département du Var, des personnels d'encadrement référents (un personnel de direction et un IEN premier degré). Deux services du pôle RH ont été identifiés pour intégrer le dispositif, le service de gestion des affaires sociales et transversales et le service d'appui aux ressources humaines. Dans les années à venir, sont envisagés : une articulation renforcée de la détection des potentiels et des viviers avec les modalités de remplacement ; un maillage territorial par le renforcement du réseau des personnels d'encadrement référents ; une intégration d'une cellule « suivi du vivier des ATSS ».

## 5.3. Un renforcement en ETP facilité et privilégié par une majorité d'académies

Quatorze académies sur les 16 mettant en place une expérimentation, consacrent à l'expérimentation des moyens en ETP allant de 0,5 - 0,7 ETP pour trois académies à 5 ETP pour deux d'entre elles (Montpellier et Orléans-Tours). Pour les autres, cela va de 1 ETP (quatre académies) à 2 ETP (trois académies) ou 3 ETP (deux académies). Soit une moyenne de 2 ETP par académie.

Le renforcement en moyens financiers n'est cité que pour deux académies, Lille (2 000 euros) et Nice (77 000 euros).

## Annexes

Annexe 1 :	Courrier du ministre en date du 23 février 2018.....	49
Annexe 2 :	Liste des personnes rencontrées .....	52
Annexe 3 :	Questionnaire type adressé aux académies grâce à l’outil « LimeSurvey »....	56
Annexe 4 :	Maquette des déroulés des entretiens en académie .....	70
Annexe 5 :	Schémas des organisations .....	72



Courrier du ministre en date du 23 février 2018



*Ministère de l'Éducation nationale*

*Le ministre*

*Paris, le 23 FEV. 2018*

**Note à l'attention de  
Mesdames et Messieurs les Recteurs d'académie**

**Objet : Mise en place d'une fonction de gestion des ressources humaines (GRH) de proximité.**

La gestion des ressources humaines du ministère est appelée à connaître de profondes évolutions pour mieux tenir compte des attentes de ses personnels et mettre en place un accompagnement personnalisé de ceux-ci.

Dans ce contexte, le ministère souhaite instaurer progressivement une fonction de GRH de proximité. L'objectif est double : d'une part, assurer un accompagnement individualisé des agents qui le souhaitent en termes de parcours de carrière, de formation et d'évolution professionnelle (détection des talents, proposition de bilan de compétences, accompagnement dans la recherche d'autres fonctions, etc.) ; d'autre part, apporter aux responsables hiérarchiques locaux (chefs de services, chefs d'établissement pour le second degré, IEN de circonscription pour le 1<sup>er</sup> degré) un appui RH de premier niveau dans la gestion managériale de leur établissement ou de leur circonscription.

Cette ressource de proximité devra également être à même de fournir une première écoute et de constituer un premier niveau de traitement des situations complexes ou dégradées.

Dans le cadre des nouvelles priorités ministérielles en matière de gestion des ressources humaines, vous êtes invité à expérimenter la mise en place, au sein de votre académie, de ce nouveau dispositif de « RH de proximité ».

A partir de votre organisation académique de la fonction de GRH, tant au niveau des services académiques que de l'ensemble des services départementaux, et des ressources placées auprès de vos DRH académiques et au niveau départemental, je vous demande de me proposer, en vue d'une première mise en œuvre à compter d'avril prochain et d'un déploiement plus conséquent à la rentrée 2018, un dispositif expérimental en la matière.

.../...

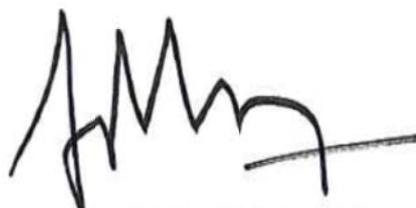
*110 rue de Grenelle - 75357 Paris 17<sup>e</sup> - Téléphone : 01 55 55 10 10*

Dans ce cadre, vous voudrez bien identifier notamment :

- les moyens humains d'ores et déjà disponibles dans le ressort des deux académies et ceux qui vous paraissent nécessaires en complément pour assurer une première mise en œuvre significative de cette fonction. A cet égard, une importance particulière devra être accordée aux compétences et à l'expérience des personnels chargés de cette nouvelle mission ;
- le maillage territorial qui vous paraît approprié en phase d'expérimentation compte tenu des moyens humains que vous pourrez dégager ;
- les lieux d'implantation possibles et les modalités d'organisation matérielle de ce nouveau service ;
- ses modalités de fonctionnement envisageables ;
- le plan de formation et d'accompagnement nécessaire à destination des agents prenant en charge cette nouvelle fonction ;
- les modalités d'information des personnels des deux académies.

Je vous propose que le directeur général des ressources humaines tienne en mars une réunion de travail avec chaque recteur sur le sujet afin d'examiner vos propositions et l'accompagnement de l'administration centrale que la mise en place de ce dispositif expérimental vous paraît nécessiter.

Le détail des attendus de cette expérimentation est présenté en annexe au présent courrier.

A handwritten signature in black ink, consisting of several sharp, vertical strokes followed by a horizontal line extending to the right.

Jean-Michel BLANQUER

## Annexe

### Missions et organisation d'une fonction de GRH de proximité au niveau académique

#### 1°) Missions de la fonction de GRH de proximité

La fonction GRH de proximité :

- Assure, à leur demande, un accompagnement de premier niveau des personnels en termes de projets de mobilité et de carrière, le cas échéant en lien avec un projet de formation, à l'échelle d'une maille territoriale à définir (cf. infra) ; elle propose des bilans de compétences ou des formations en lien avec ces projets ;
- Etablit localement des liens, notamment avec les services de l'Etat et les collectivités locales, pour identifier des pistes de mobilité et instruire les modalités possibles d'évolution professionnelle des personnels intéressés ;
- Identifie d'éventuelles ressources contractuelles parmi les viviers locaux, en lien avec les organismes compétents ;
- Apporte aux chefs d'établissement, IEN de circonscription et chef de service un appui RH de premier niveau dans la gestion managériale de leur établissement, service ou circonscription ;
- Apporte un premier soutien, en complément de l'action du responsable hiérarchique local, aux personnels en difficulté et aux agents victimes d'atteintes à leur image ou à leur intégrité (violences physiques ou verbales, harcèlement, atteintes à l'image sur les réseaux sociaux, etc.) ;
- Intervient dans le cadre de la prévention et de la résolution des conflits au sein des établissements, services et circonscriptions ;
- N'a pas de compétence en termes de gestion administrative (avancements, promotions, etc.), afin de pouvoir se consacrer entièrement à la dimension « accompagnement, carrière, formation » et afin de maintenir une claire répartition des fonctions entre le niveau de gestion académique et / ou départemental, notamment en matière de gestion individuelle et collective, et l'accompagnement individualisé des agents qui doit être renforcé ;
- Inscrit son action dans le cadre des priorités définies par le recteur en matière de GRH.

#### 2°) Territoire concerné

La circonscription de référence peut être de taille variable, en fonction de la densité de population concernée et des liens entre établissements. Au stade de l'expérimentation, la circonscription de référence ne saurait être plus étendue que le département.

Le cas échéant, en fonction du nombre des personnels, de l'organisation de la fonction et des moyens disponibles, un maillage local plus fin peut être envisagé.

#### 3°) Organisation et rattachement hiérarchique

Concernant des agents prenant en charge cette fonction de GRH de proximité, il est proposé :

- de les rattacher hiérarchiquement au DRH d'académie ; ils doivent être également placés sous l'autorité fonctionnelle du DASEN concerné pour les personnels du premier degré ;
- de les identifier clairement comme un pôle ressources pour les chefs d'établissement et IEN de circonscription de son secteur de compétence.

## Liste des personnes rencontrées

### Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse

Edouard Geffray, directeur général des ressources humaines

Henri Ribieras, chef de service directeur adjoint des ressources humaines

Virginie Gohin, responsable de la mission formation, parcours professionnels et mobilité Internationale (MFPPMI)

Thierry Azema, chargé d'étude GRH de proximité –MFPPMI

### Ministère de l'action et des comptes publics

Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)

Cathel Amstutz, cheffe du bureau de la gestion prévisionnelle, des filières métiers et de l'accompagnement professionnel

Cyrille Pajot, chef du bureau de la formation professionnelle tout au long de la vie

Jean Marc Chneider, chef du bureau –prospective et expertise européenne et internationale

Sonia Leverd, cheffe de projets interministériels – prospective et expertise européenne et internationale

### Ministère des armées

Agnès Ravaud, sous directrice de la gestion du personnel civil au sein de la DRH du ministère de la défense

Olivier Baour, chef du département carrières et compétences au sein de la DRH du ministère de la défense

Laurent Delmas, chef du département de la gestion ministérielle des ressources humaines civiles

### Académie de Besançon

Jean François Chanet, recteur

Marie laure Jeannin, secrétaire générale

Géraud Vaysse, directeur des ressources humaines

Jean Marie Renaud, IA-DASEN du Doubs

Eugène Krantz, IA-DASEN du territoire de Belfort.

Liliane Ménissier, IA-DASEN de Haute-Saône

Hervé Bronner, SG DSDEN du Jura assurant l'intérim de DASEN

Philippe Siclet, conseiller technique service social

Sandrine Relange, conseillère mobilité carrière

Rachel Mehenni, conseillère mobilité carrière

Emmanuelle Thomas, chargée de mission, adjointe à la direction des ressources humaines

Fabrice Peyrot, doyen des IEN-ET-EG

Nicolas Magnin, doyen des IA-IPR

Loïc Martin, doyen des IEN premier degré

Madame Labre, proviseur lycée Edgar Faure à Morteau

Monsieur Kempf, proviseur lycée Condorcet à Belfort

Monsieur GRISARD, proviseur lycée Jean Michel à Lons-le-Saunier

### Académie de Clermont-Ferrand

Benoît Delaunay, recteur

Benoit Verschaeve, secrétaire général

Philippe Tiquet, IA-DASEN du Puy-de-Dôme

Dominique Bergopsom, secrétaire général adjoint, directeur des ressources humaines

Henri Duran, doyen des IA-IPR

Patrick Ajasse, doyen des IEN ET-EG  
Astrid Pinot, IEN ET-EG  
Peggy Voisse, secrétaire générale de la DSDEN du Puy-de-Dôme  
Yves Léon, IEN-adjoint du Puy-de-Dôme  
Caroline Tessier, conseillère mobilité carrière  
Isabelle Couderc, conseillère technique assistante sociale  
Christine Vignaud-Pelissier, proviseure du lycée général et technologique Sidoine Apollinaire à Clermont-Ferrand  
Sandrine Morier-Stoppar, proviseure du lycée professionnel Amédée Gasquet à Clermont-Ferrand

### **Académie de Créteil**

Daniel Auverlot, recteur de l'académie  
Sylvie Thirard, secrétaire générale de l'académie  
Julien Moissette, DRH  
Marie-Christine Simula, cheffe de la division de l'accompagnement médical, social et professionnel des personnels (DAMESOP),  
Stéphanie Goer, cheffe de service  
Cynthia Abela, conseillère en accompagnement professionnel  
Adeline Pulve, conseillère en accompagnement professionnel  
Jessica Richard, conseillère en accompagnement professionnel  
Annie Forveille, secrétaire générale de la DSDEN de la Seine-et-Marne  
Laëtitia François, chargée de mission GRH de proximité  
Carole Laugier, secrétaire générale de la DSDEN du 93  
Véronique Parouty, IEN adjointe de la DSDEN du 93

### **Académie de Dijon**

Frédérique Alexandre Bailly, rectrice  
Isabelle Chazal, secrétaire générale  
Cédric Petitjean, secrétaire général adjoint, DRH  
Jean-Christophe Duflanc, IA IPR économie gestion  
Dominique Beddeleem, IEN économie gestion  
Frédérique Mattes, IEN circonscription Château-Chinon  
Annie Partouche, DASEN de l'Yonne  
Armand Riquier, proviseur du lycée de Sens  
Mme Claudie Méjat, responsable de la cellule GRH  
M. Pierre-Charles Barry, CMC  
Stéphanie Genot, présidente de la section locale MGEN Côte-d'Or

### **Académie de Grenoble**

Fabienne Blaise, rectrice  
Valérie Rainaud, secrétaire générale  
Fabien Jaillet, secrétaire général adjoint  
Jacques Braisaz-latille, directeur adjoint des ressources humaines  
Rachel Meynent, DRH adjointe  
Laurent Dupuis, attaché administratif, conseiller ressources humaines de proximité  
Corinne Paquin, conseillère mobilité carrière  
Annie Astier, déléguée adjointe à la formation tout au long de la vie  
Pascal Boyries et Marylène Durupt, doyens des IA-IPR

Emmanuelle Kalonji et Gilles Ruchon, doyens des IEN-ET-EG  
Valérie Bistos, doyenne des IEN premier degré  
Isabelle Castelan, directrice du centre de réadaptation de la MGEN de Grenoble

### **Académie de Lille**

Valérie Cabuil, rectrice  
Dominique Martiny, secrétaire général  
Jérôme Colson, secrétaire général adjoint, directeur des ressources humaines  
Sylvana Butera, adjointe au DRH, cheffe de projet GRH de proximité  
Aurés Mezidi, psychologue du travail

### **Académie de Lyon**

Pierre Arène, secrétaire général  
Stéphanie De-Saint-Jean, secrétaire générale adjointe chargée des ressources humaines  
Marilyne Rémer, IA-DASEN de l'Ain  
Guy Charlot, IA-DASEN du Rhône  
Jean-Marie Krosnicki, directeur adjoint au DASEN du Rhône  
Bruno Dupont, secrétaire général de la DSDEN du Rhône  
François Mulett, directeur des personnels enseignants  
Angélique Diaz, chargée RH de proximité  
Maxime Valles, chargé RH de proximité  
Catherine Vercueil-Simion, co-doyenne des IA-IPR  
Jean-Christophe Gauffre, co-doyen des IEN-ET-EG  
Dominique Fabre, proviseure du LP Joseph-Marie Jacquard, Oullins (Rhône) – animatrice de bassin  
Florence Geib, proviseure du LP Jacob Holtzer, Firminy (Loire)  
Marc Feyeux, principal du collège Émile Cizain, Montluel (Ain) – référent RH  
Léo Congiu, principal adjoint du collège Marcel Aymé Dagneux (Ain) – co-référent RH

### **Académie de Montpellier**

Béatrice Gille, rectrice  
Stéphane Aymard, secrétaire général  
Nathalie Masneuf, secrétaire générale adjointe chargée des ressources humaines  
Déborah Lavaud-Charrondière, adjointe à la DRH et responsable du SPSP  
Myriam Gaujoux, doyenne des IA-IPR  
Laurence Grandet, doyenne des IEN ET/EG  
Mme Leneveu, équipe mobile des ressources humaines de proximité  
Mme Roudaire, équipe mobile des ressources humaines de proximité  
Mme Peyre, équipe mobile des ressources humaines de proximité  
Mme Martinez, équipe mobile des ressources humaines de proximité  
Christine Larguier, proviseure du lycée Peytavin –Mende  
Hélène Ghesquiere, proviseure du lycée Albert Camus – Nîmes

### **Académie de Nancy-Metz**

Florence Robine, rectrice  
François Bohn, secrétaire général  
Irmine Cutin, secrétaire générale adjointe directrice des ressources humaines  
Emmanuelle Compagnon, IA-DASEN de Meurthe-et-Moselle

Jean-Marc Schleicher, adjoint à la DRH, chargé du suivi des situations particulières, principalement les ATSS  
Laurence Mourand, responsable administrative chargée de la cellule de suivi des situations particulières  
Nadine Carpentier, personnel de direction retraitée, responsable de la cellule d'appui aux cadres  
Patricia Chaleix, ajointe à la DRH en charge de la GRH de proximité sur le département de la Meurthe-et-Moselle  
Philippe Luscan, IEN Adjoint de la Meurthe-et-Moselle  
Eric Pagotto, doyen des IA-IPR  
Philippe Albert, doyen des IEN-ET-EG

### **Académie de Toulouse**

Xavier Le Gall, secrétaire général  
Yann Couedic, directeur des ressources humaines  
Elisabeth Laporte, IA-DASEN de Haute-Garonne  
Béatrice Cavayé, directrice des ressources humaines adjointe  
David Carneiro, DRH de proximité  
Judith Brion, conseillère ressources humaines  
Monique Seille, conseillère ressources humaines  
Delphine Rochette, secrétaire générale de la DSDEN du Tarn  
Alexandre Laborie, cheffe de division, DSDEN du Tarn  
Sophie Doudy, DRH de la DSDEN des hautes-Pyrénées  
Véronique Beau, conseillère ressources humaines des Hautes-Pyrénées  
Sylvie Meisse, IEN circonscription Toulouse Ouest  
Sophie Yerle, IEN circonscription Toulouse Ouest  
Fabienne Decaestecker, proviseure du lycée Rive Gauche de Toulouse  
Fabrice Pinteau, proviseur du lycée Gallieni de Toulouse  
Isabelle Ferry-Vannière, principale du collège Bellefontaine de Toulouse

# Gestion des Ressources Humaines (GRH) de proximité

Ce questionnaire concerne deux moments de la mise en oeuvre d'une GRH de proximité en académie :

- pour les 5 premiers groupes de questions : l'existence d'une GRH de proximité (dispositif ou structure) avant l'appel à expérimentation du 23 février 2018;
- pour le dernier groupe de questions : la mise en place totale ou partielle d'une expérimentation d'une fonction de GRH de proximité.

Par courrier en date du 23 février 2018, le ministre de l'éducation nationale vous a sollicité pour connaître le dispositif expérimental de GRH de proximité que vous envisagiez de mettre en oeuvre. Dans cette perspective, la DGRH a souhaité confier aux deux inspections générales une mission relative à la GRH de proximité qui débute par ce questionnaire adressé à toutes les académies. Il doit nous permettre :

- d'établir un état des lieux de l'existant (avant expérimentation), sous la forme d'une cartographie raisonnée du déploiement des dispositifs de GRH de proximité en académie, afin d'envisager le potentiel évolutif des académies;
- d'analyser les conditions et les modalités de déploiement du dispositif en académie, dans le cadre de l'expérimentation.

Ce questionnaire sera associé à des visites dans un panel d'académies d'ores et déjà fixées et dont vous avez dû être informé.

Nous vous remercions de remplir impérativement le questionnaire avant le 7 novembre.

*Nous attirons votre attention sur le fait que le document joint n'est pas le document à nous renvoyer. Il ne doit servir qu'à vous aider dans le recueil des données avant de remplir le questionnaire.*

Il y a 44 questions dans ce questionnaire

## Académie

1 []Nom de l'académie : \*

Veillez écrire votre réponse ici :

2 [] Nom et fonction de la ou des personne (s) ayant complété le questionnaire : \*

Veillez écrire votre réponse ici :

## GRH de proximité avant expérimentation

Il s'agit de décrire le contexte de l'académie avant expérimentation.

3 [] Le pôle RH académique assure-t-il un service de proximité ? \*

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- OUI
- NON

4 [] Quel est l'intitulé de la structure ou du dispositif académique de GRH de proximité mis en place avant l'expérimentation ? \*

**Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :**

La réponse était 'OUI' à la question '3 [B1]' (Le pôle RH académique assure-t-il un service de proximité ?)

Veillez écrire votre réponse ici :

5 []Quelle est la date de mise en fonctionnement (cette date doit être antérieure à la mise en oeuvre de l'expérimentation) ?

Veillez entrer une date :

Description de la structure académique spécifique GRH de proximité avant expérimentation

Il s'agit de décrire la structure de GRH de proximité existant dans l'académie avant expérimentation.

6 []Cette structure de GRH de proximité est-elle pilotée par le DRH ? \*

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

OUI

NON

Autre

7 []Le dispositif de RH de proximité est-il rattaché au SG ? \*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

Oui

Non

8 []Quels sont les membres de la structure spécifique ? Par catégorie et en précisant le nombre de chaque catégorie.

Veillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

Assistante sociale

Chef d'établissement

Conseiller Mobilité Carrière

Formateur

Infirmière de prévention

Médecin du travail

Personnel administratif

Psyen

Autre

9 [] Quels sont les moyens engagés pour traiter la RH de proximité : postes (ETP) ? Financement pour d'éventuels déplacements (euros) ? Autres ?

Veillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

Postes en ETP

Financement en euros

Autre

10 [] Si une ou des catégorie (s) de membres de la structure de GRH de proximité ne figure (nt) pas dans la liste proposée, le ou les indiquer ici (en précisant leur nombre).

Veillez écrire votre réponse ici :

11 [] Quelle place pour les corps d'inspection du premier degré dans cette structure de proximité ? \*

Veillez écrire votre réponse ici :

12 []Quelle place pour les corps d'inspection du second degré dans cette structure de proximité ? \*

Veillez écrire votre réponse ici :

13 []Existe-t-il un protocole de mise en oeuvre et/ou d'organisation de cette structure ? En cas de réponse positive, le fichier correspondant vous sera demandé dans la question suivante. \*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

14 []Joindre le fichier correspondant au protocole

Veillez envoyer au plus un fichier

Kindly attach the aforementioned documents along with the survey

15 []Joindre éventuellement un schéma d'organisation de l'ensemble de la structure de GRH de proximité (à l'échelon académique et éventuellement aux niveaux de gestion infra-académique), même si celui-ci est en projet.

Veillez envoyer au plus un fichier

Kindly attach the aforementioned documents along with the survey

16 []Quels sont les champs d'action de cette structure spécifique ? \*

Cochez la ou les réponses

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Accompagnement individualisé des personnels
- Appui RH pour la gestion managériale
- Besoin en formation des agents contribuant à la GRH de proximité
- Conseil en évolution professionnelle
- Construction et développement d'un réseau
- Détection et suivi de potentiels
- Engagement d'actions conjointes dans le domaine RH
- Formation initiale des managers (chefs d'établissement, inspecteurs ...)
- Formation continue des managers
- Prévention et résolution des situations conflictuelles
- Qualité de vie au travail
- Soutien aux personnels en difficulté
- Identification des besoins en formation des agents bénéficiaires du dispositif de GRH de proximité
- Autre:

## 17 [] Quels sont les personnels concernés ? \*

Cochez la ou les réponses

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Personnels du premier degré
- Personnels du second degré
- Personnels administratifs
- Autre:

## 18 [] Avez-vous des partenariats avec d'autres réseaux ? Si oui, cocher les partenaires concernés ou ajouter un partenaire ne figurant pas dans la liste.

Cochez la ou les réponses

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- MGEN - Réseau PAS
- Plateforme RH de la préfecture
- Pôle emploi
- Autre

## 19 [] Si autre partenaire non indiqué dans la liste, le préciser ici.

**Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :**

La réponse était à la question '18 [C12]' (Avez-vous des partenariats avec d'autres réseaux ? Si oui, cocher les partenaires concernés ou ajouter un partenaire ne figurant pas dans la liste. )

Veillez écrire votre réponse ici :

## 20 [] Comment est assurée la communication vers l'ensemble des personnels ?

Cochez la ou les réponses

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Site du rectorat ?
- Site des DSDEN ?
- Envoi électronique vers les EPLE ?
- Envoi électronique vers les IEN ?
- Lettre d'information annuelle ?
- Lettre d'information mensuelle ?
- Autre:

## 21 [] La GRH de proximité est-elle intégrée dans le plan académique de formation ?

Cochez la ou les réponses

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- des personnels enseignants et d'éducation ?
- des personnels de direction ?
- des inspecteurs ?
- des personnels administratifs ?
- des Biatss?
- Autre:

## Organisation d'une structure de GRH de proximité à un autre niveau que le niveau académique

Il s'agit de préciser si, avant l'expérimentation, une GRH de proximité s'exerce également à un autre niveau que celui de l'académie.

## 22 []

Existe-il une GRH de proximité à un autre niveau que celui de l'académie ?

\*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui  
 Non

23 []

A quel autre niveau que celui de l'académie s'exerce cette GRH de proximité ?

Si le niveau est "autre" que les niveaux proposés, indiquer de quel niveau il s'agit.

**Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :**

La réponse était 'Oui' à la question '22 [D1]' (Existe-il une GRH de proximité à un autre niveau que celui de l'académie ? )

Ajoutez un commentaire seulement si vous sélectionnez la réponse.

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent et laissez un commentaire :

Le département

Un réseau d'EPLÉ

Un réseau d'écoles

Un réseau d'EPLÉ et d'écoles

Un bassin

Un district

Autre :

24 [] Si un niveau départemental de GRH de proximité existe, préciser son organisation, les personnels concernés, les modalités et les motifs de saisie de cet autre niveau par rapport au niveau académique.

**Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :**

La réponse était 'Oui' à la question '22 [D1]' (Existe-il une GRH de proximité à un autre niveau que celui de l'académie ? )

Ajoutez un commentaire seulement si vous sélectionnez la réponse.

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent et laissez un commentaire :

Organisation

Personnels concernés

Motifs de saisie

Modalités

25 []Si un niveau "réseau d'EPLE" ou "réseau d'écoles" ou "réseau d'écoles et de d'EPLE" de GRH de proximité existe, préciser son organisation, les personnels concernés, les modalités et les motifs de saisie de cet autre niveau par rapport au niveau académique.

**Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :**

La réponse était 'Oui' à la question '22 [D1]' (Existe-il une GRH de proximité à un autre niveau que celui de l'académie ? )

Ajoutez un commentaire seulement si vous sélectionnez la réponse.

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent et laissez un commentaire :

organisation

personnels concernés

modalités

motifs de saisie

26 []Si un niveau bassin de GRH de proximité existe, préciser son organisation, les personnels concernés, les modalités et les motifs de saisie de cet autre niveau par rapport au niveau académique.

**Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :**

La réponse était 'Oui' à la question '22 [D1]' (Existe-il une GRH de proximité à un autre niveau que celui de l'académie ? )

Ajoutez un commentaire seulement si vous sélectionnez la réponse.

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent et laissez un commentaire :

organisation

personnels concernés

modalités

motifs de saisie

27 [] Si un niveau district de GRH de proximité existe, préciser son organisation, les personnels concernés, les modalités et les motifs de saisie de cet autre niveau par rapport au niveau académique.

**Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :**

La réponse était 'Oui' à la question '22 [D1]' (Existe-il une GRH de proximité à un autre niveau que celui de l'académie ? )

Ajoutez un commentaire seulement si vous sélectionnez la réponse.

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent et laissez un commentaire :

organisation

personnels concernés

modalités

motifs de saisie

## Evaluation du dispositif de GRH de proximité

Il s'agit ici de faire un état quantitatif et qualitatif du dispositif mis en place avant expérimentation. Cette évaluation peut être différenciée, si différents niveaux de GRH de proximité existent dans l'académie.

28 [] Quel est le nombre de cas traités par la structure en une année ? Vous préciserez dans la question suivante le nombre de cas traités soit par type de cas soit par personnel concerné. \*

Seuls des nombres peuvent être entrés dans ce champ.

Veillez écrire votre réponse ici :

29 [] Quel est le nombre de cas traités pour chaque type de cas ? \*

**Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :**

La réponse n'était pas '' à la question '28 [E1]' (Quel est le nombre de cas traités par la structure en une année ? Vous préciserez dans la question suivante le nombre de cas traités soit par type de cas soit par personnel concerné. )

Veillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

Personnel en difficulté

Personnel souhaitant faire évoluer sa carrière

Personnel souhaitant une formation

Autre

30 [] Indiquer ici la nature et les nombre de cas traités autres que les types proposés dans la question précédente. \*

**Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :**

La réponse n'était pas " à la question '29 [E1bis]' (Quel est le nombre de cas traités pour chaque type de cas ? (Autre))

Veillez écrire votre réponse ici :

31 [] Indiquer le nombre de cas traités par type de personnels concernés. \*

Veillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

Personnels enseignants du premier degré

Personnels enseignants et d'éducation du second degré

Personnels d'encadrement du premier degré

Personnels d'encadrement du second degré

Personnels sociaux

Personnels de santé

Biatss

Psyen

32 []Indiquer ici d'éventuels autres éléments statistiques que le nombre de cas traités.

Veillez écrire votre réponse ici :

33 []Lister la nature des réponses apportées aux cas traités. \*

Veillez écrire votre réponse ici :

34 []Avez-vous mis en place des modalités d'évaluation de votre dispositif de GRH de proximité ? \*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

Oui

Non

35 []Si vous avez mis en place des modalités d'évaluation, préciser lesquelles.

**Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :**

La réponse était 'Oui' à la question '34 [E4]' (Avez-vous mis en place des modalités d'évaluation de votre dispositif de GRH de proximité ? )

Veillez écrire votre réponse ici :

36 []Indiquer les points forts (points d'appui) du dispositif actuel. \*

Veillez écrire votre réponse ici :

37 []Indiquer les limites (les difficultés) du dispositif actuel. \*

Veillez écrire votre réponse ici :

## Contexte de la GRH de proximité mis en oeuvre dans le cadre de l'expérimentation

Il s'agit ici de décrire la structure de GRH de proximité mise en place dans le cadre de l'expérimentation lancée par le ministre de l'Education nationale en février 2018.

38 []Avez-vous initié un dispositif expérimental de GRH de proximité ? \*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui  
 Non

39 []Avez-vous produit un cahier des charges (une lettre de cadrage; un protocole ...) décrivant cette expérimentation de GRH de proximité ? \*

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui  
 Non

40 []Si vous avez produit un protocole, un cahier des charges ..., joindre le fichier correspondant.

**Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :**

La réponse était 'Oui' à la question '39 [F1]' (Avez-vous produit un cahier des charges (une lettre de cadrage; un protocole ...) décrivant cette expérimentation de GRH de proximité ? )

Veillez envoyer au plus un fichier

Kindly attach the aforementioned documents along with the survey

41 []Si vous avez proposé une expérimentation, celle-ci est-elle d'ores et déjà effective ? \*

**Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :**

La réponse était 'Oui' à la question '38 [F0]' (Avez-vous initié un dispositif expérimental de GRH de proximité ?)

Cochez la ou les réponses

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Totalement  
 Partiellement

42 [] Si l'expérimentation en cours, à quelle date a-t-elle commencé ? \*

Veillez entrer une date :

43 [] Dans ce cas, expliquer les raisons de cette mise en œuvre partielle.

**Répondre à cette question seulement si les conditions suivantes sont réunies :**

La réponse était à la question '41 [F2]' (Si vous avez proposé une expérimentation, celle-ci est-elle d'ores et déjà effective ?)

Veillez écrire votre réponse ici :

44 [] La cellule a-t-elle bénéficié d'un renforcement par rapport à la structure avant expérimentation : en ETP, en moyens financiers ?

Veillez écrire votre(vos) réponse(s) ici :

Postes en ETP

Financement en euros

Autres

Envoyer votre questionnaire.

Merci d'avoir complété ce questionnaire.

## Maquette des déroulés des entretiens en académie

### Entretien avec le recteur, le secrétaire général

La gouvernance du dispositif :

- Les axes prioritaires de l'académie
- Les spécificités de l'académie, contexte de la GRH de proximité
- L'économie générale et les attendus de la future organisation de la GRH de proximité :
  - Quelques points de focus : l'existant, la place des corps d'inspection dans le dispositif, l'organisation territoriale retenue
  - La question de l'évaluation du dispositif
- Les freins et les leviers
- Quels sont les besoins d'accompagnement attendus de la DGRH ?

### Entretien avec le DRH et ou le secrétaire général

Échanges autour du projet envoyé à la DGRH et de la note thématique adressée pour le dialogue de gestion :

- Les conditions et les modalités de déploiement du dispositif dont moyens humains
- Le schéma d'organisation retenu
- L'impact souhaité du projet de mise en place de la GRH de proximité
- Les problématiques de formation induites
- Les modalités d'information des personnels
- Les partenariats en cours ou envisagés

Quelles sont les modalités de la mise en œuvre ? Selon quel calendrier ? Quel périmètre ?

Des premiers constats ont-ils été faits ? Des aménagements de l'expérimentation sont-ils prévus ?

Exploitation de l'enquête : éclaircissements et questions des membres de la mission suite aux réponses. (À contextualiser selon les académies).

Exploitation des éléments du séminaire des DRH (si participation) : L'autodiagnostic et les items du "radar" par exemple.

Quels sont les besoins d'accompagnement attendus de la DGRH ?

### Entretien avec le ou les DASEN (si dispositif de GRH de proximité en département ou non)

Les DASEN étaient-ils impliqués dans les dispositifs de GRH de proximité existants avant l'expérimentation ?

Quelles organisations pour le traitement du premier degré ?

Dans l'expérimentation actuelle :

- Quelle place est accordée au premier degré dans le nouveau dispositif ? Selon quel maillage territorial ? Ce maillage territorial répond-il au besoin du premier degré ? Quels sont les bénéfices attendus pour le premier degré, quels sont les freins ?
- Quelle place accordée au second degré ? Le rôle du DASEN est-il différent de celui tenu pour le premier degré ?
- Pour le premier et le second degré, quels ont les premiers constats, les souhaits d'évolution ?

### Entretien avec des membres de la structure de GRH de proximité (dont les conseillers mobilité carrière)

Quel est le rôle des conseillers mobilité carrière ? Ce rôle a-t-il évolué dans le cadre de l'expérimentation ?

Sont-ils impliqués de façon identique pour le premier et le second degré mais également pour les personnels BIATSS ?

Quelles sont les demandes des personnels ? Diffèrent-elles selon le corps d'appartenance ?

Ces demandes sont-elles différentes depuis la mise en œuvre de l'expérimentation ?

Quelles sont les ressources (outils, information) dont disposent les CMC ?

De quelles formations ou actualisation de formations bénéficient les CMC ?

Quels sont les souhaits des CMC pour conduire leur action ? L'expérimentation apporte-t-elle des réponses ?

Quel est le rôle de l'adjointe RH ? Positionnement dans le cadre de l'ancienne et de la nouvelle structure.

Quel est le rôle du médecin de prévention ?

### **Entretien avec les doyens des IEN-ET-EG et des IA-IPR ; IEN adjoint et/ou IEN de circonscription**

Quelle est la définition de la GRH de proximité pour les corps d'inspection ?

Quel rôle jouent les corps d'inspection dans cette expérimentation de GRH de proximité ?

Le traitement statutaire lié au PPCR fait-il partie de la GRH de proximité ? Comment les entretiens dans le cadre du PPCR s'articulent –ils ou non avec la GRH de proximité ?

Comment sont traitées les situations des personnels à besoins particuliers ? Une évolution dans le traitement de ces situations s'est-elle opérée dans le cadre de l'expérimentation ?

Identifier éventuellement les différences de procédure entre premier et second degré ?

### **Entretien avec des chefs d'établissement éventuellement impliqués dans la GRH de proximité**

Quelle est l'attente des chefs d'établissement dans le cadre d'une GRH de proximité ? Cette attente est-elle prise en compte dans l'expérimentation ?

Quel est le rôle des chefs d'établissement dans le cadre de l'expérimentation ? Le maillage territorial retenu répond-il aux préoccupations ?

Quels sont les premiers constats liés à l'expérimentation ? Quelles sont les propositions, suggestions ?

La GRH de proximité doit-elle également s'intéresser aux personnels de direction ?

Quelles sont les modalités de collaboration avec les acteurs de la GRH en académie ? Une convention a-t-elle été signée ? (si oui la transmettre). Le dispositif expérimental de GRH de proximité vous a-t-il été présenté ? Votre rôle votre collaboration est-il modifié par cette expérimentation ?

### **Entretien avec d'éventuels partenaires (MGEN ; pôle RH de la préfecture ; ...)**

Quelles sont les modalités de collaboration avec les acteurs de la GRH en académie ? Une convention a-t-elle été signée ? (si oui la transmettre)

Le dispositif expérimental de GRH de proximité vous a-t-il été présenté ? Votre collaboration est-elle modifiée par cette expérimentation ?

Schémas des organisations

