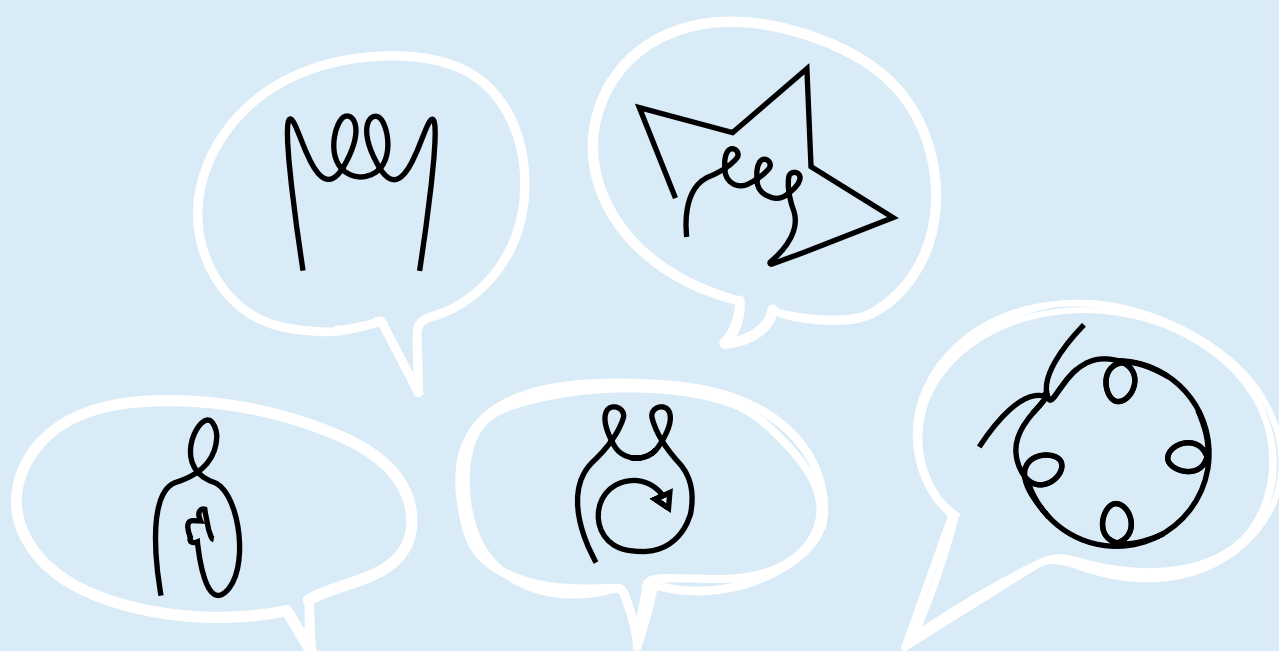




ACADÉMIE
DE BESANÇON

*Liberté
Égalité
Fraternité*



QUALITÉ CIVILE AU TRAVAIL

PLAN ACADÉMIQUE 2023 - 2027

DURABLEMENT *engagée*



SOMMAIRE

PROPOS INTRODUCTIFS

DÉPLOIEMENT DU PLAN

AXE 1 / DÉVELOPPER DES RELATIONS DE TRAVAIL INCLUSIVES 6 ET BIENVEILLANTES

Action 1.1	Mettre à disposition des personnels un module de formation à distance sur la relation à l'usager. Outiller les personnels d'encadrement dans leur rôle de protection des équipes placées sous leur responsabilité.....	7
Action 1.2	Améliorer la fluidité des relations entre les services académiques et les EPLE.....	8
Action 1.3	Apporter la bonne information au bon endroit et sous la bonne forme.....	9
Action 1.4	Mettre les outils d'échange au service de la qualité de vie.....	10
Action 1.5	Apporter aux équipes des outils et méthodes d'amélioration continue pour mieux faire évoluer les procédures et les fiches de poste et ainsi donner de la clarté dans le travail.....	11

AXE 2 / DÉVELOPPER UN CADRE DE TRAVAIL DE QUALITÉ 12

Action 2.1	Mettre en place des cadres de gestion plus sécurisants des personnels contractuels.....	13
Action 2.2	Mieux intégrer les nouveaux arrivants et créer les conditions de leur fidélisation.....	14
Action 2.3	Promouvoir les formations dédiées aux compétences psychosociales et au bien-être.....	15
Action 2.4	Mettre et inciter à mettre à disposition des agents des lieux dédiés au bien-être et au ressourcement.....	16
Action 2.5	Accompagner les personnels en difficulté.....	17

AXE 3 / VALORISER ET RECONNAÎTRE LE TRAVAIL 18

Action 3.1	Mieux faire connaître à l'extérieur la diversité de nos métiers et en montrer l'attrait.....	19
Action 3.2	Développer la connaissance de nos métiers et missions auprès des agents de l'académie.....	20
Action 3.3	Soutenir les collectifs de travail et outiller les porteurs d'initiatives.....	21
Action 3.4	Diversifier les vecteurs de reconnaissance individuelle tout au long du parcours professionnel de l'agent. Mieux faire de cette reconnaissance une fierté collective	22
Action 3.5	Instaurer un baromètre annuel de la qualité de vie au travail dans l'académie.....	23

AXE 4 / PARTAGER AU QUOTIDIEN UNE CULTURE COMMUNE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL 24

Action 4.1	Instaurer un événement annuel dédié à la qualité de vie au travail.....	25
Action 4.2	Mettre en place une formation des personnels d'encadrement sur la posture et les pratiques managériales de la qualité de vie au travail.....	26
Action 4.3	Faire des réunions des leviers de qualité de vie au travail et des vecteurs de cohésion.....	27
Action 4.4	Développer des actions permettant d'enrichir les relations interpersonnelles en contexte professionnel.....	28

Principes et méthodologie d'évaluation du plan d'action..... 30

Cheffes et chefs de projets..... 31

Suivi : consultation - évaluation - révision..... 36



PROPOS INTRODUCTIFS

CONTEXTE, ENJEUX ET OBJECTIFS

Après la mise en œuvre progressive des premières politiques de prévention, la fonction publique s'est intéressée aux risques psycho-sociaux (RPS) avec un accord important sur ce sujet le 22 octobre 2013, point de départ de nombreux diagnostics. Dans ce cadre, l'académie de Besançon s'est alors engagée dans un plan ambitieux de prévention des risques psycho-sociaux dont de très nombreuses actions ont été menées à terme.

En 2015, la négociation d'un nouvel accord s'est tournée vers la recherche de la qualité de vie au travail dans la fonction publique. Dans ce cadre et conformément aux engagements pris dans sa feuille de route académique pour les ressources humaines, l'académie de Besançon se dote d'un plan d'action pour la qualité de vie au travail.

Il s'agit alors de s'inscrire dans une vue plus globale que la seule anticipation des risques psychosociaux, car la qualité de vie au travail est une démarche visant l'amélioration combinée des conditions de travail, de la qualité de service et de la performance des organisations.

Apporter des réponses qui prennent en compte ces trois enjeux requiert la construction d'un dialogue fructueux entre agents et usagers. Sur ce point, des travaux sont déjà menés sur le plan académique pour améliorer la qualité du service rendu et des relations à l'usager ; pour trouver ainsi les voies et méthodes qui permettent de faire dialoguer les différentes logiques. Ce plan pour la qualité de vie au travail intègre cette dimension car la satisfaction des usagers a nécessairement un impact sur la qualité de vie au travail des agents, en renvoyant une image gratifiante du travail bien fait et en donnant du sens à leur action.

Ce plan conçoit la qualité de vie au travail comme un sentiment de bien-être au travail, perçu collectivement et individuellement. Un sentiment de bien-être qui englobe l'ambiance et les relations de travail, la culture de service public et la communication, l'intérêt et le sens du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.

Les actions qui constituent le plan s'articulent autour de quatre thématiques et poursuivent autant d'objectifs d'améliorations portant sur l'organisation du travail, les conditions de travail et de vie des personnels et sur la performance collective de l'institution :

- développer des relations de travail inclusives et bienveillantes ;
- développer un cadre de travail de qualité ;
- valoriser et reconnaître le travail ;
- partager une culture commune de la qualité de vie au travail.

Ce plan a été conçu de manière participative, par un panel de près de quarante agents volontaires représentant la diversité de nos métiers et fonctions comme celle de nos lieux et contextes d'exercice de ces fonctions : chefs d'établissement, enseignants, chefs de service, personnels administratifs (rectorat et DSDEN), inspecteurs, conseillers techniques, conseillers principaux d'éducation.

Ce plan se veut incitatif sans être prescriptif, dans le respect de l'autonomie des différentes entités. Il traduit de manière concrète et opérationnelle la volonté d'engager et accompagner des transformations culturelles dans les pratiques professionnelles impactant la qualité de vie.



DÉPLOIEMENT DU PLAN

Le plan se déploie sur les trois prochaines années scolaires (2023 - 2024 à 2026 - 2027) et fera l'objet à la fois d'un suivi continu de sa réalisation et d'une évaluation annuelle des résultats atteints dans l'élévation de notre qualité de vie au travail.

La mise en œuvre des actions formant ce plan est pilotée par le chargé de mission recrutement et qualité de vie au travail. Pour chacune des actions, un chef de projet est désigné. Ce chef de projet s'entoure éventuellement d'un comité de suivi opérationnel. En annexe du plan sont joints le calendrier de déploiement des actions ainsi que la liste des chefs de projet.

Les bilans de mise en œuvre seront réalisés annuellement à l'issue du premier semestre, dans le cadre d'un groupe de travail composé sur la base d'une représentation émanant du Comité Social Académique (CSA) et de la commission Blanchet.

Un groupe de travail spécifique est constitué au long de l'année 2023 pour examiner les conditions d'amélioration des actions prévues dans l'action 2.5 portant sur l'accompagnement des personnels en difficulté.

Enfin, en application du décret 2020-1427 du 20 novembre 2020 relatif au CSA, un débat sera organisé en décembre 2024 et en décembre 2026 sur la qualité de vie au travail, au sein de la formation spécialisée.



DÉVELOPPER DES RELATIONS DE TRAVAIL INCLUSIVES ET BIENVEILLANTES

Chacune, chacun doit trouver sa place dans l'institution quels que soient son expérience antérieure et son parcours. Chacune, chacun doit pouvoir s'y situer, accéder facilement aux informations nécessaires à l'exercice de ses fonctions et au déroulement de son parcours professionnel.

Les actions du plan relevant de l'axe 1 forment un ensemble d'outils dédiés au développement de relations inclusives et bienveillantes dans le quotidien professionnel des personnels :

- relations employeur – employés ;
- relations professionnelles ;
- relations aux usagers.

Il s'agit ici d'améliorer les conditions d'accueil et de travail pour que les personnels se trouvent facilement intégrés dans un collectif.

Mettre à disposition des personnels un module de formation à distance sur la relation à l'utilisateur. Outiller les personnels d'encadrement dans leur rôle de protection des équipes placées sous leur responsabilité

CONTEXTE

Les métiers et fonctions intégrant la relation à l'utilisateur sont par nature au cœur de la mission de service public. Celles et ceux qui les exercent jouent un rôle essentiel dans la perception par les usagers de la qualité et de l'efficacité du service rendu. Les engagements « Services publics + » offrent un cadre de référence et formulent des objectifs qui aident à mieux prendre en compte les enjeux de cette relation à l'utilisateur et à s'engager dans des démarches de progrès.

Accueillir l'utilisateur, quel que soit le canal d'échange, est aussi une mission exposée, parfois difficile, qui peut être une source régulière de stress, parfois de souffrance au travail et donc conduire à une dégradation sensible de la qualité de vie au travail. Elle requiert l'acquisition de compétences psychosociales qui permettent aux professionnels de consolider leurs capacités à gérer le traitement de situations parfois difficiles (comportement de l'utilisateur, gravité de la situation, impacts des décisions prises, délais d'attente, etc). Ces professionnels doivent également se sentir soutenus dans leur volonté d'accomplir un travail de qualité et protégés par leur hiérarchie.

ACTIONS

- Offrir un plan de formation de la relation à l'utilisateur, qui prenne à la fois en compte les attendus des engagements « Services publics + » et qui outille les personnels dans le champ psychosocial écoute : active, postures, gestion des émotions, etc.
- Outiller et soutenir les personnels d'encadrement dans leur rôle de protection des équipes placées sous leur responsabilité.

BÉNÉFICES INDIRECTS

- Faire de la relation à l'utilisateur une expérience riche et un vecteur de diffusion des valeurs de l'institution.
- Susciter l'émergence d'une communauté de pratique qui puisse partager et capitaliser les expériences

LIENS AVEC DES ACTIONS DÉJÀ EN COURS

Engagements « Services publics + »

Améliorer la fluidité des relations entre les services académiques et les EPLE

CONTEXTE

Une académie est une organisation complexe, notamment par la diversité des acteurs concourant à la mise en œuvre du service public d'éducation. L'accomplissement de ces missions s'articule autour de nombreux enjeux, donneurs d'ordre et processus. Une part prépondérante des flux d'information, de la communication et des politiques conduites est dédiée au pilotage et à l'accompagnement des EPLE. À ce titre, la fluidité de la relation entre les établissements et les services académiques :

- conditionne grandement la capacité de l'institution à rendre un service public de qualité ;
- impacte la qualité de vie au travail de nombreux agents des services académiques comme des EPLE.

Cette fluidité résulte de plusieurs facteurs :

- le partage d'une vision commune entre personnels de direction et services académiques ;
- la clarté, la visibilité, l'accessibilité des dispositifs d'accompagnement, la clarté des règles de fonctionnement ;
- une communication et des circuits d'information rationalisés qui renforcent la proximité et offrent de l'aide à la décision ;
- des ressources pour le pilotage et l'animation et un environnement technique qui sécurisent les personnels de direction dans l'exercice de leurs responsabilités.

Ces facteurs sont autant d'objectifs concrets fixant les voies de progrès dans les relations entre les services académiques et les EPLE.

ACTIONS

Rassembler ces objectifs au sein d'une charte académique de pilotage des EPLE qui fixe les voies prioritaires d'amélioration des relations entre services académiques et EPLE.

BÉNÉFICES INDIRECTS

La fluidité des relations entre services académiques et EPLE renforce la cohésion, le sentiment d'appartenance et la confiance. Elle facilite la mise en application concrète du système de valeurs constitutif de l'engagement collectif des personnels à mettre en œuvre les politiques éducatives et pédagogiques de l'académie.



Apporter la bonne information au bon endroit et sous la bonne forme

CONTEXTE

La production et la diffusion d'informations ont très fortement augmenté dans notre organisation. La multiplication des circuits et points d'accès ne permet pas aux personnels d'identifier facilement et de s'appropriier les contenus qu'ils cherchent ou qui leur sont destinés. Une prise en compte insuffisante des usages et des besoins des destinataires peut produire un effet contraire à celui recherché : des informations perdues et de l'insatisfaction. Une simplification de l'accès à l'ensemble des informations dont les agents ont besoin doit faciliter l'accomplissement de leur mission et le pilotage de leur parcours professionnel.

ACTIONS

- Associer d'avantage les personnels à la définition des réponses aux besoins, par la mise place d'ateliers de co-construction. S'appuyer sur ces ateliers pour trouver les canaux et formats qui les aideront à bénéficier au mieux de l'information transmise.
- S'appuyer sur une charte académique de communication qui véhicule et promeut notre marque employeur et nos valeurs en qualité d'employeur.
- Mettre à disposition des personnels un espace internet dédié, y rassembler les contenus (déjà existants ou à créer/rénover) afin de faciliter l'accès à l'information sur les métiers, les recrutements et concours, les carrières, la formation, l'action sociale, les dispositifs d'accompagnement, la santé et la sécurité au travail. La conception de cet espace dédié s'appuie sur des ateliers de co-construction. Sa mise en place est accompagnée d'une communication proactive qui promeut et guide l'accès aux ressources. Par ailleurs, une concertation sera menée à l'échelle de la Région académique, pour la création d'un intranet.

BÉNÉFICES INDIRECTS

- Une augmentation de la confiance et du sentiment de proximité ;
- Un sentiment d'utilité et d'efficacité renforcé ;
- Un meilleur partage, une meilleure perception des politiques RH et éducatives conduites.



Mettre les outils d'échange au service de la qualité de vie

CONTEXTE

Courriel, messageries instantanées, téléphone, conversations « en direct », courriers papiers, etc. Nous disposons de nombreux outils pour échanger, travailler ensemble, se transmettre des données, prendre des décisions, organiser le travail. Parmi l'ensemble des outils disponibles, le courriel s'est massivement répandu en changeant profondément la circulation et le traitement de l'information, l'organisation du travail, le suivi des tâches et des dossiers, jusqu'aux relations professionnelles et au pilotage et à l'animation des équipes. Le développement intensif de l'usage du courriel s'est accompli sans qu'une réflexion de fond n'ait été menée sur les avantages comparatifs des différents modes de communication et d'information disponibles, sur leurs limites et leurs impacts sur la qualité du service et la qualité de vie au travail des agents. Les principaux impacts négatifs de l'usage actuel du courriel au sein de l'académie sont les suivants :

- de trop nombreux personnels, en particulier parmi les encadrants, ont à gérer quotidiennement une très grande quantité de courriels, mobilisant en moyenne un tiers du temps de travail.
- l'augmentation continue de courriels rend difficile la priorisation de l'information, génère du stress, augmente le risque de passer à côté de sujets importants, allonge les délais de réponse, peut mettre en tension les relations de travail, perturbe la concentration, les rythmes et les phases de travail.
- un coût environnemental qui ne répond plus à l'exigence actuelle de sobriété.

Nos pratiques, nos modes de fonctionnement doivent repenser l'usage du courriel dans nos processus de travail, afin d'en tirer le meilleur parti et d'en limiter au maximum les effets négatifs sur la qualité de vie au travail et l'efficacité de notre organisation.

ACTIONS

Outiller et accompagner un changement progressif des pratiques sur l'usage de la messagerie :

- par une sensibilisation continue à cet enjeu, à travers des messages qui éclairent et facilitent l'évolution des pratiques au quotidien ;
- par le partage de règles communes qui guident et encadrent ce changement ;
- par de la formation aux outils de communication qui permette de choisir les outils de communication les mieux adaptés.

BÉNÉFICES INDIRECTS

- Du temps précieux gagné ;
- Un meilleur discernement de ce qui est urgent.



Apporter aux équipes des outils et méthodes d'amélioration continue pour mieux faire évoluer les procédures et les fiches de poste et ainsi donner de la clarté dans le travail

CONTEXTE

La complexité de l'organisation, la nécessité de la transformer au rythme des orientations et programmes nationaux et académiques, génèrent un flux continu de changements. Ces changements ont des échelles, des périmètres, des rythmes et des calendriers très divers, leur articulation n'est pas simple. La logique d'ensemble peine parfois à apparaître, du fait de la diversité des causes, des objectifs et des donneurs d'ordre. Il y a les changements impulsés par des causes extérieures qui produisent un « avant – après » une fois accomplis (un changement à l'échelle nationale de logiciel de gestion par exemple) et des petits changements internes cumulatifs, nés de l'adaptation par glissement continu à de nouvelles situations : départ d'un(e) collègue, évolution implicite des missions et tâches, mise en service d'un nouvel outil sans réel abandon de celui qu'il est censé remplacer, etc. Cette seconde catégorie de changements impacte négativement la qualité de vie au travail quand elle modifie le quotidien professionnel sans qu'une mise à jour formelle, explicite et partagée de l'organisation de l'équipe et de son environnement technique soit opérée. Il est naturel que les usages aient parfois un temps d'avance sur les modèles, les architectures. Assurer régulièrement une réduction de l'écart est essentiel pour limiter les sources de stress, les pics de charges de travail inutiles et éviter les pertes de sens et la démotivation.

ACTIONS

Instaurer à la bonne fréquence une période d'interrogation et de révision des processus au sein des services afin de :

- disposer d'un temps collectif d'échanges et d'expression sur le suivi du changement : veille sur les risques ;
- adapter l'organisation, le fonctionnement du service et les outils déployés pour réduire les difficultés identifiées ;
- réviser les fiches de poste pour tenir compte de l'évolution des missions ;
- former les équipes à l'utilisation d'outils de cartographie (logigrammes) partagés.

BÉNÉFICES INDIRECTS

- Mieux tirer parti des rapports d'étonnement des nouveaux arrivants.
- Une montée en compétence des équipes dans l'observation des fonctionnements (prise de recul), le diagnostic de problèmes à résoudre et la recherche collective de solutions.



DÉVELOPPER UN CADRE DE TRAVAIL DE QUALITÉ

L'académie s'engage dans un rapport renouvelé au travail et souhaite répondre aux aspirations nouvelles des personnels en termes de parcours professionnel, de bien-être au quotidien et d'accompagnement.

Les actions du plan relevant de l'axe 2 forment un ensemble de mesures et de dispositifs en faveur :

- d'une meilleure intégration des nouveaux agents ;
- d'une amélioration du cadre et des conditions de travail ;
- d'un accompagnement des personnels en difficulté.

Mettre en place des cadres de gestion plus sécurisants des personnels contractuels

CONTEXTE

L'académie est mobilisée pour :

- développer son attractivité et renforcer sa visibilité en tant que employeur recruteur ;
- promouvoir ses métiers et les voies d'accès à ceux-ci : voie par concours et voie contractuelle ;
- mieux intégrer et fidéliser ses personnels contractuels.

Cette mobilisation, qui s'est traduite, entre autres actions, par la mise en place d'une fonction recrutement, répond :

- à la nécessité de s'appuyer sur des agents contractuels pour pourvoir à des remplacements et des vacances de postes ;
- aux changements induits par l'ouverture des situations de CDisation inscrites dans la loi de la transformation de la fonction publique.

Ces personnels contractuels contribuent activement au bon fonctionnement de nos services et établissements. C'est pourquoi, parallèlement à une politique active d'accompagnement à la préparation des concours administratifs, il convient de sécuriser le cadre de gestion de ces personnels et d'améliorer leurs conditions de travail.

ACTIONS

- Améliorer les conditions financières de recrutement et élévation des traitements. Sécurisation des conditions de travail par un cadre contractuel plus favorable.
- Accompagner les agents contractuels dans leur parcours professionnel, notamment pour la passation des concours et une formation au métier.

BÉNÉFICES INDIRECTS

- Des personnels contractuels fidélisés ;
- Un renforcement de l'attractivité de notre institution.



Mieux intégrer les nouveaux arrivants et créer les conditions de leur fidélisation

CONTEXTE

Les engagements pris dans le cadre du Grenelle de l'éducation visent à renforcer, resserrer la relation employeur – employés, qu'il s'agisse de personnels titulaires ou non. Une étape déterminante dans la construction de cette relation est celle de l'accueil et de l'intégration des titulaires et des titulaires stagiaires affectés comme des personnels contractuels recrutés. Cette intégration doit durablement mettre les nouveaux arrivants dans les meilleures conditions d'exercice de leur fonction. Pour honorer pleinement sa promesse employeur, l'académie doit consolider ses protocoles d'accueil pour en faire des marqueurs de son engagement et de ses valeurs.

ACTIONS

- Produire et diffuser un livret de présentation des métiers et conditions de recrutement et un livret d'accueil décrivant les entités et le fonctionnement de l'académie.
- Déterminer un protocole d'accueil type.
- Mettre en place un mentorat systématique des nouveaux personnels, si possible en amont de la prise de poste.
- Mettre en place des formations juste après le recrutement.
- Favoriser la cohésion de groupe en programmant des temps conviviaux.



Promouvoir les formations dédiées aux compétences psychosociales et au bien-être

CONTEXTE

Notre organisation, en phase avec les évolutions sociétales, est de plus en plus sensibilisée aux enjeux de qualité dans le champ interpersonnel et du bien-être individuel et collectif. Dans un contexte général d'évolution de l'organisation du travail (télétravail, dématérialisation, collaborations et formations à distance, etc.) de nouvelles attentes émergent et s'expriment : comment améliorer les relations humaines au travail ? Comment veiller à l'équilibre vie professionnelle - vie privée ? Comment mieux prendre soin de soi dans son quotidien professionnel ? Dans une démarche intégrée à la stratégie RH, il importe de s'engager durablement pour répondre aux attentes et aux besoins des personnels, dans leur diversité.

ACTIONS

Le programme académique de formation dispose de modules de formation axés sur le développement personnel qui permettent d'acquérir ou consolider un corpus de compétences psycho-sociales et de savoir-être. Ces formations doivent être puissamment promues par tous les relais disponibles. Pour cela, construire une campagne de sensibilisation/promotion à diffuser chaque année.



Mettre et inciter à mettre à disposition des agents des lieux dédiés au bien-être et au ressourcement

CONTEXTE

De nombreuses études scientifiques ont montré comment le respect des rythmes biologiques et la qualité du travail sont liés. Ainsi, nous avons besoin d'espaces et de temps qui permettent de se régénérer. Dans notre organisation, comme dans tant d'autres, ces réalités physiologiques sont traditionnellement mal prises en compte. Il reste des obstacles culturels à lever.

ACTIONS

Ouvrir un lieu qui offre aux personnels un espace de calme et de ressourcement accessible dans le temps de travail. S'assurer que chacun se sent effectivement autorisé à l'utiliser. Équiper le lieu afin qu'il remplisse au mieux sa fonction. Communiquer sur les bienfaits du dispositif :

- instaurer une meilleure ambiance de travail ;
- améliorer les capacités d'attention ;
- récupérer de l'énergie ;
- diminuer son stress ;
- améliorer la productivité ;

BÉNÉFICES INDIRECTS

Ces lieux sont propices à accueillir une programmation spécifique d'activités sportives et de relaxation.



Accompagner les personnels en difficulté

CONTEXTE

Les enjeux de la responsabilité sociale de l'employeur ont pris une place de première importance dans l'agenda d'institutions comme la nôtre. Cela demande de structurer, coordonner la diversité des accompagnements à même de répondre à l'ensemble des situations rencontrées. Il est tout aussi nécessaire de bien informer les personnels, autant que possible en amont de l'apparition des premières difficultés, sur la capacité opérationnelle de l'institution à être à leurs côtés.

ACTIONS

- Revisiter et renforcer les dispositifs d'accompagnement des personnels en difficulté.
- Renforcer le service de médecine du travail et déterminer une politique de prévention et de sensibilisation aux enjeux de santé.
- Produire et diffuser une information complète sur l'ensemble des dispositifs et les personnes ressources dédiés à l'accompagnement des personnels.
- S'appuyer sur un panel d'agents pour améliorer l'accès et la lisibilité de l'information.



VALORISER ET RECONNAÎTRE LE TRAVAIL

Chacune, chacun a un point de vue, en tant que citoyenne et citoyen, sur le fonctionnement de l'éducation nationale mais peu de personnes connaissent la richesse de ses missions et des actions déployées à l'égard des élèves, puis de ses personnels. D'où l'importance et l'intérêt de montrer ce qui fonde cette richesse : l'attrait et le sens de ses nombreux métiers, la traduction concrète et quotidienne de valeurs, l'expression de savoir-faire dans de nombreux domaines.

Pour chacun des personnels, la compréhension des enjeux, du sens de son action, doit lui permettre de percevoir au quotidien l'utilité de son travail, se sentir appartenir à un collectif, voir son travail et son engagement reconnus par l'institution comme par ses pairs et par celles et ceux que l'on sert.

La reconnaissance et le partage des réussites individuelles et collectives, des bonnes pratiques et des avancées communes contribuent à renforcer l'épanouissement de chacune et chacun au sein d'un collectif.

Mieux faire connaître à l'extérieur la diversité de nos métiers et en montrer l'attrait

CONTEXTE

La population connaît l'école et plus généralement l'éducation nationale par les médias et par leur propre vécu d'utilisateur, d'abord élève, puis éventuellement de parent. Néanmoins, la diversité des métiers de l'éducation nationale, la richesse des parcours qu'elle propose sont méconnus. L'académie, bien que premier employeur de Franche-Comté implanté en plus de 1300 lieux, est peu identifiée comme employeur-recruteur dans de nombreux secteurs d'activité et segments de la population. Les enjeux liés au défi du recrutement nécessitent que l'académie donne mieux à voir les opportunités qu'elle offre, les missions qu'elle remplit et les valeurs qu'elle porte.

ACTIONS

Afin de mieux faire connaître les opportunités professionnelles que l'académie peut offrir, qu'il s'agisse d'y entrer par voie de concours ou par voie contractuelle, l'académie met en œuvre une série d'actions en faveur du développement de son attractivité :

- campagne de communication grand public et auprès des réseaux d'entreprises et fédérations professionnelles du territoire ;
- développement de partenariats avec les acteurs locaux de l'emploi pour alimenter les viviers d'emploi de l'académie, tous métiers confondus ;
- présence régulière dans des manifestations publiques en lien avec l'emploi.

BÉNÉFICES INDIRECTS

- L'académie se réapproprie son image, sa capacité à diffuser des messages.
- La diffusion d'une image positive de l'éducation nationale contribue à restaurer le sentiment d'utilité sociale des personnels.



Développer la connaissance de nos métiers et missions auprès des agents de l'académie

CONTEXTE

Les personnels de l'académie exercent quotidiennement leur fonction dans des environnements et avec des horizons qui ne leur permettent pas toujours de situer leur propre action dans un contexte global. Ils n'ont pas toujours à disposition (ou ne savent pas où et comment aller chercher) l'information leur permettant de se projeter dans les évolutions de carrière qui leur sont offertes. Ils peuvent ressentir un isolement, un manque de lisibilité. La communauté professionnelle gagnerait à mieux connaître la diversité des métiers qu'elle exerce et donc à mieux reconnaître ses missions, son utilité sociale, la multitude des contributions qui garantissent la qualité et la continuité du service rendu. Cette meilleure connaissance passe par la production et la diffusion de contenus qui valorisent en interne les métiers et les parcours. Et au-delà des fiches de postes, il s'agit de donner à voir des visages, des expériences, de valoriser des parcours professionnels qui donnent envie de s'engager.

ACTIONS

Une meilleure connaissance des métiers et parcours qui sont offerts aux personnels passe par la diffusion d'informations et de témoignages métier décrivant les missions via divers canaux de communication :

- newsletter RH ;
- webinaires ;
- site internet académique ;
- événements dédiés à la qualité de vie au travail ;
- forum mobilités ;
- dispositif « vis ma vie ».

BÉNÉFICES INDIRECTS

- Une meilleure identification des compétences et des appétences ;
- Une meilleure prise en compte des souhaits d'évolution des personnels.

Soutenir les collectifs de travail et outiller les porteurs d'initiatives

CONTEXTE

En facilitant l'émergence de collectifs de travail, on démultiplie les forces, on stimule la créativité et le goût d'innover, on rompt avec le sentiment d'isolement et la sensation d'être pris dans l'action quotidienne. Comment stimuler, accompagner la création de ces collectifs ? Comment aider les personnels à s'inscrire dans des modalités de travail adaptées au traitement de sujet transversaux, à la conception et la mise en œuvre de projets fédérateurs et porteurs de sens ? Comment outiller de telles démarches dans un contexte de déploiement de politiques managériales, pédagogiques et éducatives qui favorisent les dynamiques de co-construction, notamment à travers des réponses à appels à projets dans le cadre de programmes nationaux ?

ACTIONS

- Intégrer au programme académique de formation un module dédié :
 - aux outils et méthodes d'intelligence collective et d'animation de collectifs de travail ;
 - au montage, à la conduite et à l'évaluation de projets collectifs.
- Accompagner les équipes des EPLE dans l'émergence et l'écriture de projets (« Notre école faisons-là ensemble », veille sur les appels à manifestations d'intérêt).



Diversifier les vecteurs de reconnaissance individuelle tout au long du parcours professionnel de l'agent. Mieux faire de cette reconnaissance une fierté collective

CONTEXTE

Pouvoir assurer un travail de qualité est un facteur essentiel de sécurisation et de qualité de vie au travail. Pour la plupart, faire correctement son travail est normal. Si la reconnaissance de la qualité du service rendu a ses règles, ses rituels et passe essentiellement par la voie hiérarchique (avancement, promotion, palmes académiques, etc.), elle est encore peu enracinée et ritualisée dans les relations professionnelles quotidiennes, au sein des équipes. Elle est par ailleurs presque toujours individuelle.

Or, d'une part il est maintenant bien connu que cette reconnaissance est un ingrédient essentiel du bien-être, de l'estime de soi, de la motivation et du sentiment d'appartenance. D'autre-part il est essentiel de faire des reconnaissances individuelles des vecteurs de satisfaction collective et donc de qualité de vie au travail.

ACTIONS

- Diversifier les vecteurs de reconnaissance individuelle tout au long du parcours professionnel de l'agent. Mieux faire de cette reconnaissance une fierté collective.
- Instaurer des temps de remerciements dans l'agenda des équipes.
- Profiter des moments de convivialité pour valoriser les personnels.

BÉNÉFICES INDIRECTS

Faire des personnels d'encadrement des moteurs de cette évolution des pratiques.

LIENS AVEC DES ACTIONS DÉJÀ EN COURS

- Rencontres RH en EPLE.
- Projet « accompagner les agents dans les moments clés du parcours professionnel ».

Instaurer un baromètre annuel de la qualité de vie au travail dans l'académie

CONTEXTE

Comme l'affirme la thématique N°4 ce plan d'action, la qualité de vie au travail est l'affaire de tous. Ce principe a été suivi dans l'élaboration participative du plan, il doit l'être dans le suivi de sa mise en œuvre et dans son évolution. Il revient à l'employeur, garant des conditions de préservation et d'amélioration de la qualité de vie au travail de tous ses employés, de déployer ce suivi auprès d'eux, pour repérer au mieux les sources de fragilisation de cette qualité de vie au travail et identifier clairement les leviers de progrès.

ACTIONS

Faire une enquête annuelle auprès de l'ensemble des agents sur la politique pour la qualité de vie au travail au sein de l'académie.

PARTAGER AU QUOTIDIEN UNE CULTURE COMMUNE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Les conditions dans lesquelles les personnels exercent leur travail et leur capacité effective à s'engager dans un projet commun déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte. Cette possibilité d'expression, d'action et d'engagement dépend de plusieurs conditions qui doivent s'inscrire de manière pérenne dans les orientations sociales et organisationnelles de l'académie.

Chaque personnel est à la fois contributeur et bénéficiaire de la qualité de vie au travail. Cette qualité est donc une coresponsabilité et un bien commun de l'ensemble des collectifs de travail constitutifs de l'académie. L'impact de chacune et chacun sur la qualité de vie au travail dépend aussi en partie de sa position et de son rôle dans l'organisation. L'ensemble des actions de l'axe 4 de ce plan visent à partager au quotidien une culture commune de la qualité de vie au travail et instaurent :

- cette qualité de vie au travail comme base de notre identité et de notre culture professionnelle ;
- les personnels d'encadrement comme porteurs de la vision et relais de l'ensemble de la politique académique de qualité de vie au travail.

Instaurer un événement annuel dédié à la qualité de vie au travail

CONTEXTE

Garantir et élever la qualité de vie au travail est une responsabilité de tout personnel d'encadrement. Par essence c'est aussi un enjeu collectif. Bien que ressentie et partagée au quotidien, la qualité de vie au travail doit faire l'objet d'actions de sensibilisation et de mobilisation régulières et de temps forts qui replacent ce bien commun au centre des préoccupations des collectifs de travail. Ces actions de sensibilisation et de mobilisation ont besoin d'être outillées et leur mise en œuvre doit être facilitée.

ACTIONS

- Outiller les personnels d'encadrement en leur proposant de s'appuyer sur un contenu de type événement annuel à déployer dans leur entité.
- Concevoir cet événement pour qu'il soit aisé à déployer de façon délocalisée.

BÉNÉFICES INDIRECTS

Partager les expériences vécues à travers cet événement itinérant afin de donner envie de l'accueillir.

Mettre en place une formation des personnels d'encadrement sur la posture et les pratiques managériales de la qualité de vie au travail

CONTEXTE

Pour exercer leur fonction et assumer leurs responsabilités, les personnels d'encadrement maintiennent à jour leurs compétences techniques, leur expertise. Ceci passe par de la veille et par des formations. C'est principalement sur ces compétences et cette expertise, essentielles au pilotage de l'organisation et à la qualité du service public rendu, qu'ils sont évalués et qu'ils s'appuient pour construire leur parcours professionnel. Une dimension pourtant fondamentale de leur fonction d'encadrant a longtemps été considérée comme une compétence et une mission parmi d'autres : l'animation des équipes et la capacité à accompagner, embarquer, faire progresser les collectifs de travail. Les relations employés-employeurs évoluent. Bénéficier d'une réelle qualité de vie au travail, et plus encore vivre une vie de qualité au travail deviennent des enjeux prioritaires. Les encadrants doivent intégrer ces évolutions dans leurs pratiques professionnelles et dans l'expression de leurs valeurs au quotidien. La qualité de leur savoir-faire dans l'instauration d'une réelle qualité de vie au travail doit être mieux reconnue.

ACTIONS

- Offrir aux personnels d'encadrement des formations sur la posture et les pratiques managériales de la qualité de vie au travail. Communiquer sur cette offre de formation.
- Intégrer systématiquement le déploiement de la qualité de vie au travail dans les points abordés lors de l'entretien professionnel des managers. Savoir évaluer les compétences associées et reconnaître l'exercice de ces pratiques de pilotages et d'animation des équipes.

Faire des réunions des leviers de qualité de vie au travail et des vecteurs de cohésion

CONTEXTE

La multiplication de réunions mal organisées et peu productives a de nombreux impacts négatifs sur le fonctionnement des services et le bien-être des personnels. Elle est traditionnellement vécue comme une fatalité. Nombreux sont les professionnels qui vivent, subissent l'usage intensif de réunions comme une perte de temps, une perte de sens, un sentiment d'inutilité, parfois d'invisibilité. Mobiliser les personnes sans mobiliser les intelligences collectives, organiser des réunions sans en définir les buts, les formats, les modalités d'animation et le rôle des participants, tout cela est dommageable à l'efficacité, la motivation, la cohésion et la qualité de vie au travail. Le temps de travail passé en réunion, même maîtrisé, demande de penser ces réunions comme des temps forts, nourrissants, utiles, inclusifs pour les équipes. Quels que soient les sujets traités et les niveaux hiérarchiques mobilisés. Une prise de conscience s'opère, les pratiques évoluent, timidement. Il manque encore une impulsion, un cadre et des règles qui instaurent progressivement un rapport renouvelé à l'usage des réunions comme outil et méthode de travail collaboratif et à ce qui s'y vit comme échanges entre professionnels d'égale dignité de pensée et de parole.

ACTIONS

- Élaborer une boîte à outils pour aider à la mise en place de réunions d'équipe en mode « QVT ». Une réunion conduite en mode « QVT » permet de renforcer la cohésion, de développer l'écoute, la prise en considération et la reconnaissance. Quel que soit son but : informer, décider, réfléchir. Elle est un espace-temps de discussion ouvert. Les participants y collaborent pour atteindre l'objectif annoncé. Ils veillent à offrir une réelle présence. Chacune et chacun est responsable de la qualité de la réunion : les échanges, les décisions prises, les productions intellectuelles, l'adhésion.
- Expérimentation du Kit sur quelques structures volontaires.



Développer des actions permettant d'enrichir les relations interpersonnelles en contexte professionnel

CONTEXTE

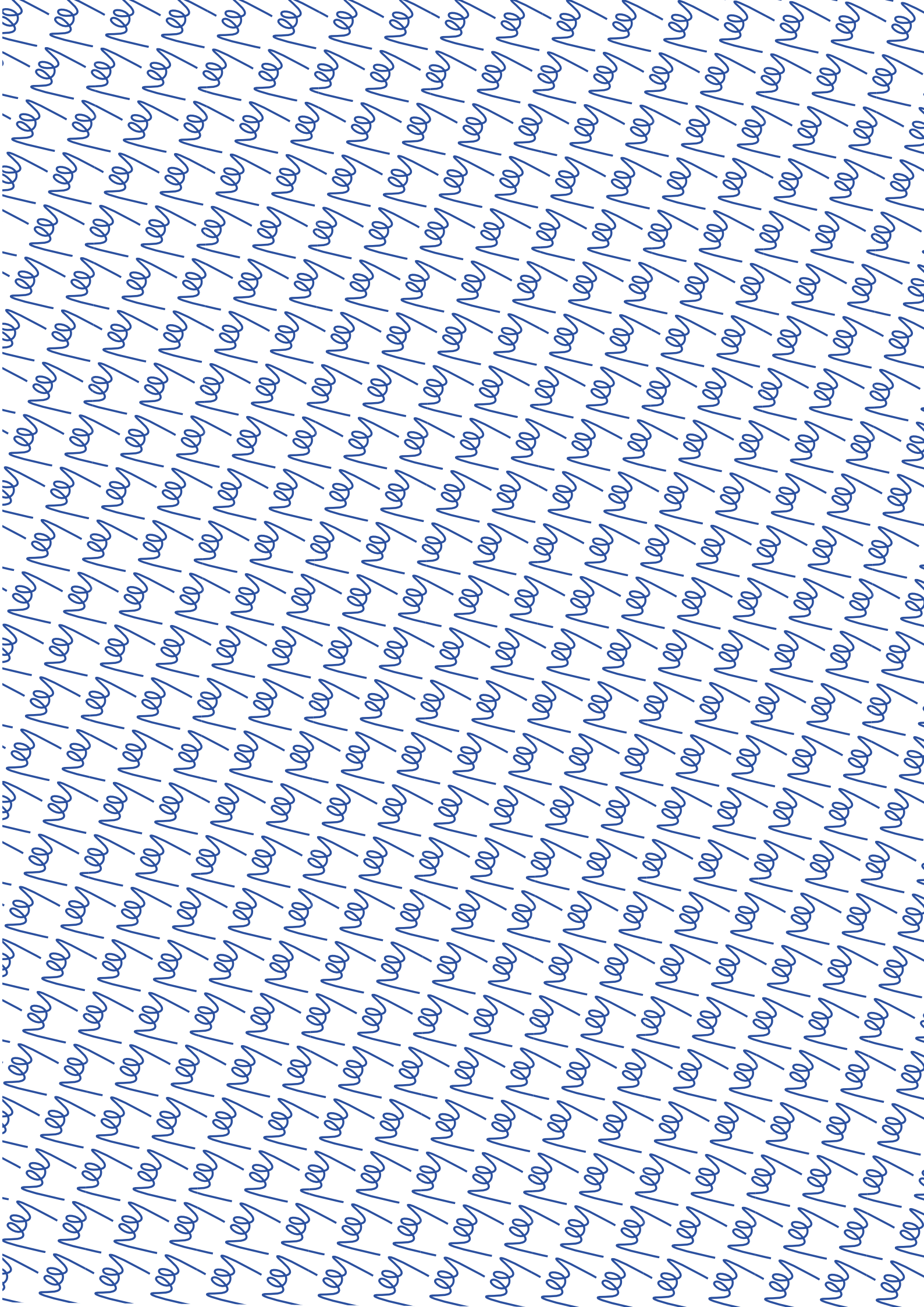
Pouvoir partager si on le souhaite un peu plus que des tâches et des dossiers, pouvoir exprimer un peu plus que ses seules compétences professionnelles peut nourrir le lien professionnel. Les temps pour le faire existent, à la mesure de ce que les personnels se proposent individuellement de partager au sein de leurs relations professionnelles. L'institution peut et doit faire sa part en contribuant à la mise en place d'outils et de moments favorisant ces dynamiques de partage. Car c'est aussi un enjeu de qualité de vie au travail et une façon :

- de faciliter l'intégration de personnels dans des équipes qui évoluent régulièrement au gré des recrutements, suppléances et mobilités.
- d'élargir les possibilités de rencontres et d'échanges au-delà des relations avec nos collaboratrices et collaborateurs du quotidien.
- d'enrichir nos histoires de vie et notre mémoire collective.

ACTIONS

Concevoir et déployer des outils conviviaux qui facilitent les rencontres et les échanges. Pour cela créer un groupe action et une recherche action.





PRINCIPE ET MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DU PLAN D'ACTION



Les indicateurs de suivi (*) et de résultats

AXE 1 : DÉVELOPPER DES RELATIONS DE TRAVAIL INCLUSIVES ET BIENVEILLANTES

- Mise en œuvre d'un module de formation et nombre de personnels*.
- Suivi annuel de la mise en œuvre du volet académique de la charte de pilotage des EPLE.
- Niveau de déploiement des informations*.
- Mise en place d'un comité d'utilisateur*.
- Mise en œuvre de la charte d'usage des courriels et de son plan d'action (communication et formation)*.
- Bilan des processus révisés annuellement*.
- Enquête auprès des personnels de direction.
- Enquêtes de satisfaction à l'issue des consultations du site.
- Suivi qualitatif et quantitatif auprès d'un comité d'utilisateurs.
- Baromètre annuel.

AXE 2 : DÉVELOPPER UN CADRE DE TRAVAIL DE QUALITÉ

- Mise en œuvre effective du nouveau cadre de gestion*.
- Nombre de personnels inscrits et diversité de leurs fonctions et métiers*.
- Nombre de lieux à disposition des personnels au sein de l'académie, en proportion du nombre d'entités*.
- Rapports d'activité des services concernés*.
- Suivi de l'évolution des traitements, des cédésisations, de la fidélisation des personnels contractuels.
- Enquête ciblée sur les nouveaux arrivants.
- Évaluation des formations suivies.
- Baromètre annuel.

AXE 3 : VALORISER ET RECONNAÎTRE LE TRAVAIL

- Bilan annuel des actions conduites en faveur du développement de l'attractivité*.
- Contenus informationnels et promotionnels et leurs modalités de diffusion*.
- Mise en oeuvre de module de formation*.
- Nombre d'agents à la formation*.
- Nombre de projets financés.
- Baromètre annuel.

AXE 4 : PARTAGER AU QUOTIDIEN UNE CULTURE COMMUNE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- Questionnaire de satisfaction sur l'événement annuel dédié à la qualité de vie au travail
- Pourcentage de personnels d'encadrement inscrits en formation des personnels d'encadrement aux pratiques managériales de la qualité de vie au travail.



CHEFFES ET CHEFS DE PROJET

AXE 1 : DÉVELOPPER DES RELATIONS DE TRAVAIL INCLUSIVES ET BIENVEILLANTES

<p>ACTION 1.1 : Mettre à disposition des personnels un module de formation à distance sur la relation à l'utilisateur. Outiller les personnels d'encadrement dans leur rôle de protection des équipes placées sous leur responsabilité</p>	<p>Norbert ARNOULT, secrétaire général de la DSDEN du Doubs</p>
<p>ACTION 1.2 : Améliorer la fluidité des relations entre les services académiques et les EPLE</p>	<p>Emmanuelle HARDY, conseillère technique Établissements Vie Scolaire auprès de la rectrice</p>
<p>ACTION 1.3 : Apporter la bonne information au bon endroit et sous la bonne forme</p>	<p>Guillaume RIVOIRE, chargé de communication académique</p>
<p>ACTION 1.4 : Mettre les outils d'échange au service de la qualité de vie</p>	<p>Pascal PAQUIER, responsable du service études, expertise, modernisation</p>
<p>ACTION 1.5 : Apporter aux équipes des outils et méthodes d'amélioration continue pour mieux faire évoluer les procédures et les fiches de poste et ainsi donner de la clarté dans le travail</p>	<p>Angèle PRILLARD, chargée de la transformation de l'action publique</p>



AXE 2 : DÉVELOPPER UN CADRE DE TRAVAIL DE QUALITÉ

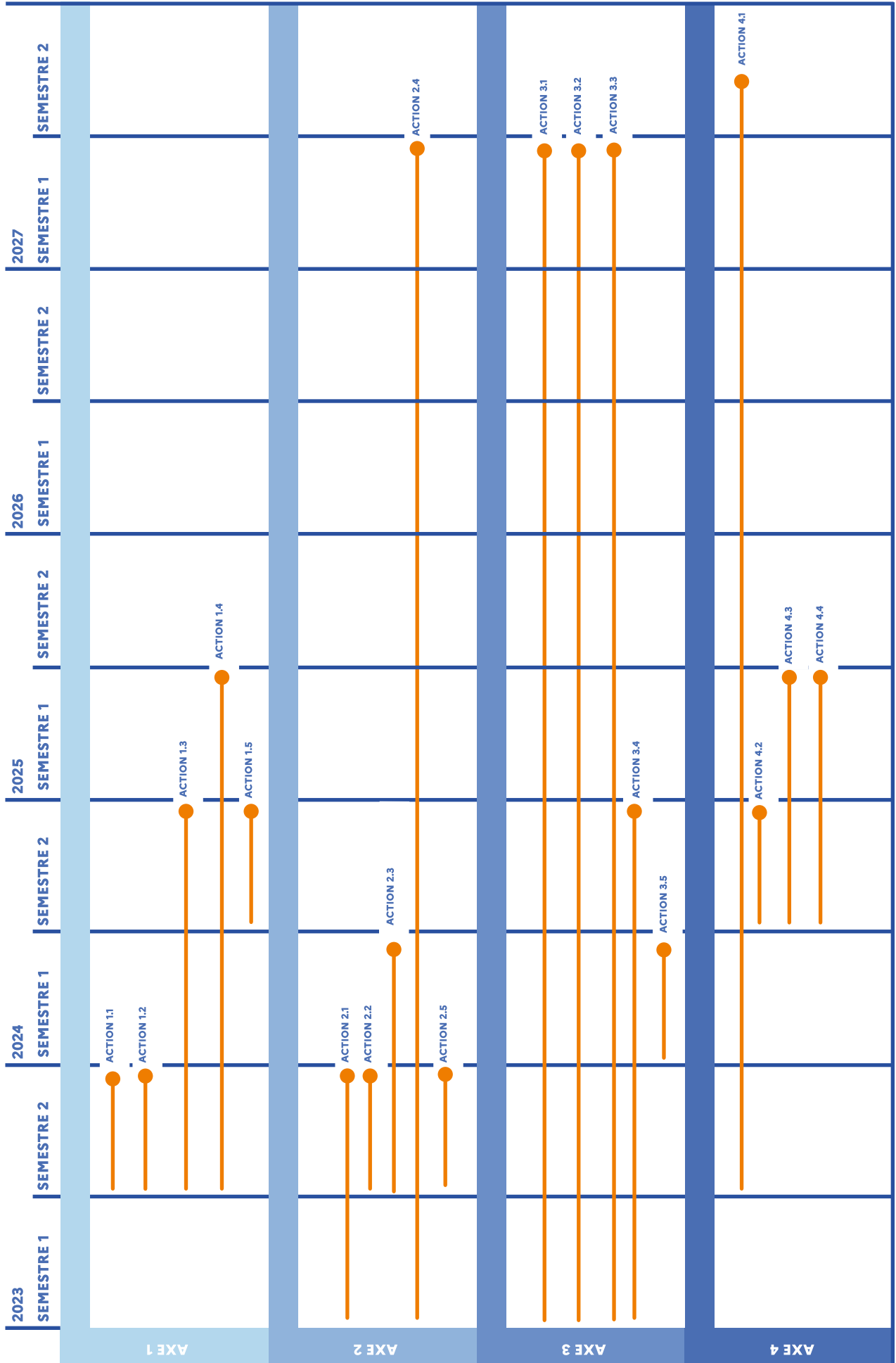
<p>ACTION 2.1 : Mettre en place des cadres de gestion plus sécurisants des personnels contractuels</p>	<p>Magali CARREY, adjointe DRH</p>
<p>ACTION 2.2 : Mieux intégrer les nouveaux arrivants et créer les conditions de leur fidélisation</p>	<p>Hervé MAILLOT, chargé de mission de recrutement</p>
<p>ACTION 2.3 : Promouvoir les formations dédiées aux compétences psychosociales et au bien-être</p>	<p>Laurent SIRANTOINE, proviseur de la cité scolaire Jules Ferry, Delle</p>
<p>ACTION 2.4 : Mettre et inciter à mettre à disposition des agents des lieux dédiés au bien-être et au ressourcement</p>	<p>Hervé MAILLOT, chargé de mission de recrutement</p>
<p>ACTION 2.5 : Accompagner les personnels en difficulté</p>	<p>Sandrine RELANGE, responsable du Service de Suivi et d'Accompagnement RH</p>

AXE 3 : VALORISER ET RECONNAÎTRE LE TRAVAIL

<p>ACTION 3.1 : Mieux faire connaître à l'extérieur la diversité de nos métiers et en montrer l'attrait</p>	<p>Hervé MAILLOT, chargé de mission recrutement</p>
<p>ACTION 3.2 : Développer la connaissance de nos métiers et missions auprès des agents de l'académie</p>	<p>Magali CARREY, adjointe DRH</p>
<p>ACTION 3.3 : Soutenir les collectifs de travail et outiller les porteurs d'initiatives</p>	<p>Angèle PRILLARD, chargée de la transformation de l'action publique</p>
<p>ACTION 3.4 : Diversifier les vecteurs de reconnaissance individuelle tout au long du parcours professionnel de l'agent. Mieux faire de cette reconnaissance une fierté collective</p>	<p>Rahma FALKI, conseillère RH de proximité</p>
<p>ACTION 3.5 : Instaurer un baromètre annuel de la qualité de vie au travail dans l'académie</p>	<p>Hervé MAILLOT, chargé de mission recrutement</p>

AXE 4 : PARTAGER AU QUOTIDIEN UNE CULTURE COMMUNE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

<p>ACTION 4.1 : Instaurer un événement annuel dédié à la qualité de vie au travail</p>	<p>Hervé MAILLOT, chargé de mission recrutement</p>
<p>ACTION 4.2 : Mettre en place une formation des personnels d'encadrement sur la posture et les pratiques managériales de la qualité de vie au travail</p>	<p>Emmanuelle HARDY, conseillère technique Établissements Vie Scolaire auprès de la rectrice</p>
<p>ACTION 4.3 : Faire des réunions des leviers de qualité de vie au travail et des vecteurs de cohésion</p>	<p>Cécile BEISSER VOIGNIER, directrice de l'atelier CANOPÉ</p>
<p>ACTION 4.4 : Développer des actions permettant d'enrichir les relations interpersonnelles en contexte professionnel</p>	<p>Christophe RONOT et Yannick GAVIGNET, cellule budget, Direction des affaires financières et de la logistique</p>



LE SUIVI

CONSULTATION

ÉVALUATION

RÉVISION

Comme énoncé en introduction, le plan se déploie sur les trois prochaines années scolaires (2023 - 2024 à 2026 - 2027).

L'évolution de son déploiement fera l'objet à la fois d'un suivi continu de sa réalisation et d'une évaluation annuelle des résultats atteints. Les bilans de mise en œuvre seront réalisés annuellement à l'issue du premier semestre, dans le cadre d'un groupe de travail composé sur la base d'une représentation émanant du CSA et de la commission Blanchet.

De plus, un débat sera organisé en décembre 2024 et en décembre 2026 sur la qualité de vie au travail, au sein de la formation spécialisée.



REMERCIEMENTS

Que soient vivement remerciés les personnels de l'académie qui ont accepté de co-construire ce plan d'action en rejoignant les groupes de travail qui se sont tenus tout au long du premier semestre 2022.

Que soit vivement remercié chaque personne ayant travaillé à la conception et à la réalisation de ce plan :

Annabelle LÉON
Annabelle MARDELÉ
Anne-Catherine XOUILLOT
Anne-Cécile MARESCHAL
Anne-lise BORNE
Aurore MARQUETTE
Bénédicte LAVIER
Catherine POIDEVIN
Catherine VOYNET
Cécile BEISSER-VOIGNIER
Cécile SANS
Christophe BOULAT
Cloé BOURGEOIS
Corinne FERNIER
Élisabeth LEVEQUE-LALLEMAND
Émilie MENIGOZ
Fatiha TOUAMA
Florence BERNARD

Frédérique GODARD
Guillaume FLORANGE
Jérôme DELOYE
Laetitia BALANCHE-JACQUET
Laurence JARTOUX
Laurent SIRANTOINE
Marianne REY
Marie-Pierre WUHLIN
Nadine MICHELIN
Noémie CHAVANNE
Rahma FALKI
Sabrina SERIFEG
Sébastien RIVAIL
Sophie BARTHOD-MALAT
Sonia RIGAUD
Therry BRUNET
Valérie MONTANDON LAFORGE
Zohra JARMOUNI