



ACADÉMIE  
DE BESANÇON

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

2023 - 2024

CHARTRE ACADÉMIQUE DE

PILOTAGE

**DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS**

LOCAUX D'ENSEIGNEMENT

DURABLEMENT *engagée*

# VOLET ACADÉMIQUE DE LA CHARTE DES PRATIQUES DE PILOTAGE EN ÉTABLISSEMENT PUBLIC LOCAL D'ENSEIGNEMENT (EPL)

Célé de voute du système éducatif et lieu privilégié de mise en œuvre des politiques éducatives et pédagogiques au contact et au bénéfice des élèves, l'EPL est constitué d'une communauté nécessitant pilotage et animation. L'équipe de direction avec à sa tête le chef d'établissement joue un rôle essentiel dans ce domaine. L'académie de Besançon, en droite ligne du texte national, souhaite dans le cadre du volet académique de la charte des pratiques de pilotage en EPL préciser les mesures ou actions destinées à faciliter le fonctionnement et l'exercice de l'autonomie des collèges et des lycées ainsi que l'action déterminante des chefs d'établissement et des équipes de direction.

Il s'agit également de faire évoluer le fonctionnement et les finalités des réseaux d'éducation, cadre privilégié de coopération, de mutualisation et d'animation entre les différents acteurs de terrain au bénéfice du pilotage des EPL.

L'écriture du volet académique de la charte des pratiques de pilotage en EPL repose sur une concertation menée dans le cadre de groupes de travail issus de la commission « Blanchet » durant l'année 2021-2022. Ces groupes de travail ont identifié, sur la base de l'expérience de terrain des chefs d'établissement, des actions concrètes et réalistes susceptibles d'apporter des améliorations dans le cadre susvisé. Les réflexions ont porté sur 4 axes jugés prioritaires :

- renforcer l'attractivité du métier de personnel de direction ;
- mieux accompagner le chef d'établissement ;
- mieux communiquer ;
- l'environnement administratif et numérique de l'EPL.

Les services académiques, en lien avec les représentants des personnels de direction, s'engagent à travailler sur ces axes et orientations prioritaires.

Précisant les échéances de déploiement et d'atteinte des objectifs fixés, la mise en œuvre sera fixée dans le plan opérationnel pourra faire l'objet d'une évaluation annuelle et si besoin est révisée afin d'enclencher une amélioration continue. Ce travail s'exercera selon la même démarche ayant présidé à l'écriture de la charte.

Enfin la mise en œuvre du volet académique de la charte de pilotage est placée sous la responsabilité de la conseillère technique établissements vie scolaire (EVS) de la rectrice et s'appuiera sur un comité de pilotage constitué d'un inspecteur d'académie - directeur académique des services de l'éducation nationale (IA-DASEN), de la secrétaire générale ou son représentant, de la conseillère technique EVS, un IA IPR EVS, d'un représentant de l'école académique de la formation continue (EAFC), ainsi que de quatre personnels de direction.



# 1. RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DU MÉTIER DE PERSONNEL DE DIRECTION

Depuis quelques années, les métiers de personnel de direction sont marqués par un manque d'attractivité qui se concrétise par l'insuffisance quantitative des recrutements, laissant vacants une dizaine de postes chaque année.

Certes exigeants en termes de charge de travail et de responsabilités, ces métiers présentent cependant de nombreux intérêts et permettent d'exercer des missions diversifiées et passionnantes. Il importe cependant pour les candidats potentiels de donner de la visibilité sur les parcours professionnels et l'attractivité des missions.

La prise de fonction, étape clé dans la construction du parcours professionnel, confronte les personnels à de nombreux et importants changements en termes de posture et de compétences attendues, même si ces derniers sont clairement précisés dans la préparation au concours.

Face à ce constat, il s'agit de construire un discours réaliste et valorisant sur les missions des personnels de direction ainsi que de mettre en lumière la diversité des parcours possibles.

Les personnels faisant-fonction constituent un premier vivier de recrutement sur les missions de direction. Il convient de les accompagner au mieux : exercice de la mission, conditions de travail et préparation au concours.

L'entrée dans l'emploi de personnel de direction doit faire l'objet d'une attention particulière : la sécurisation de la prise de fonction doit être renforcée et faire l'objet d'une communication susceptible de rassurer les candidats potentiels et de les accompagner dans leur projet de développement professionnel.



# FICHE OBJECTIF

## RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DU MÉTIER DE PERSONNEL DE DIRECTION

- **Établir un plan de communication sur les métiers de personnel de direction**

### Modalités de mise en œuvre :

- établir les contenus ;
- déterminer les meilleurs vecteurs et modes de communication ;
- mettre en lumière des parcours possibles.

*Calendrier : 2024 - semestre 1*

- **Bien informer les « faisant fonction » potentiels**

### Modalités de mise en œuvre :

- établir des documents de communication sur la prise en charge financière et la description des modalités d'entrée dans le corps ;
- aider à la préparation au concours et autres modes d'accès au métier ;
- tutorat à la prise de fonction ;
- proposer des actions d'immersion aux candidats « faisant fonction ».

*Calendrier : 2023 - semestre 1*

- **Permettre une sécurisation du retour potentiel dans le poste d'origine pour les personnels stagiaires**

### Modalités de mise en œuvre :

- déterminer les conditions de cette sécurisation.

*Calendrier : 2023 - semestre 2*

Retrouvez le calendrier global en p. 14



## 2. MIEUX ACCOMPAGNER LE CHEF D'ÉTABLISSEMENT

Les missions de chef d'établissement peuvent s'exercer dans certains contextes de complexité renforcée (par exemple, en cas d'absence d'adjoint) et de façon isolée.

Si le chef d'établissement s'appuie en premier lieu sur les compétences des personnels de l'établissement qu'il dirige, il doit régulièrement pouvoir disposer d'un complément d'expertise sur des sujets précis rencontrés très ponctuellement dans l'établissement.

Au regard de ces situations, il apparaît ainsi nécessaire d'identifier des ressources et des dispositifs existants ou, le cas échéant, d'en constituer de nouveaux afin de répondre aux besoins des personnels de direction.

Les appuis et les informations susceptibles d'être sollicités auprès des services académiques par le chef d'établissement dans l'exercice de son pilotage (gestion de situations complexes, de la gestion des ressources humaines, expertise juridique, etc.) seront renforcés.

La période de rentrée étant particulièrement sensible, l'accompagnement doit être un point de vigilance.

Les objectifs et le fonctionnement des réseaux d'éducation seront revus et clarifiés. Au-delà, il sera recherché la possibilité d'échanger au sein d'un collectif de pairs sur les pratiques professionnelles.



# FICHE OBJECTIF

## MIEUX ACCOMPAGNER LE CHEF D'ÉTABLISSEMENT

- **Renforcer la démarche participative et l'association de la communauté éducative dans la détermination des orientations portées par l'établissement**

### Modalités de mise en œuvre :

- introduire des formations sur le management participatif.

*Calendrier : 2023 - semestre 2*

- **Organiser des points d'information réguliers permettant par ailleurs la remontée des interrogations des établissements**

### Modalités de mise en œuvre :

- planification de webinaires thématiques hebdomadaires si possible en lien avec le film annuel des EPLE.

*Calendrier : 2022*

- **Préciser les modalités d'appui au personnel de direction confronté à une situation complexe**

### Modalités de mise en œuvre :

- identifier les acteurs en appui et communiquer sur leur action potentielle (IA-DASEN, conseillère technique EVS, inspecteurs), (*calendrier : 2022*) ;
- activer le groupe de pairs référents (*calendrier : S1 2023*) ;
- développer une offre d'ateliers de co-développement (*calendrier : S1 2023*) ;
- services ressources humaines (RH) et conseillers ressources humaines (CRH).

*Calendrier : 2023 et 2024 - semestre 1*

- **Organiser des rencontres RH au sein des EPLE permettant de valoriser les compétences et de mieux accompagner les personnels en difficulté**

### Modalités de mise en œuvre :

- organiser le suivi des conclusions issues de ces échanges et leur bonne articulation avec la gestion courante des situations individuelles.

*Calendrier : 2022*

# FICHE OBJECTIF

(suite)

- **Pérenniser l'organisation du guichet unique à la rentrée**

*Calendrier : 2022*

- **Revoir et améliorer le fonctionnement des réseaux d'éducation**

**Modalités de mise en œuvre :**

- redéfinir les missions, la composition et le fonctionnement.

*Calendrier : 2023 - semestre 2*

- **Prévoir un dispositif de sécurisation de la confection des emplois du temps dans les établissements**

**Modalités de mise en œuvre :**

- permettre d'identifier précocement les établissements où pourraient surgir des difficultés ;
- identifier une équipe d'appui technique notamment à l'intention des personnels débutants.

*Calendrier : 2023 - semestre 1*

Retrouvez le calendrier global en p. 14



# 3. AMÉLIORER LA COMMUNICATION

La communication entre les établissements scolaires et les services académiques constitue un élément déterminant dans la facilitation de la gestion de l'établissement, la mise en œuvre des politiques éducatives et pédagogiques ainsi que le pilotage de l'établissement.

La fluidité de la communication et la sélection des informations diffusées doivent faire l'objet d'une attention particulière et s'inscrire dans un processus d'amélioration continue.

Par ailleurs, la communication, tant interne aux établissements qu'externe nécessite des compétences spécifiques et des outils ou guides. Une réflexion académique doit permettre de déterminer quels pourraient être les appuis en la matière.

## Deux dimensions seront ainsi explorées :

- d'une part, il apparaît nécessaire de rationaliser les circuits de communication et d'information entre les EPLE et les services académiques et de réfléchir sur les usages vertueux dans l'usage des nouveaux modes de communication tel que le courriel ;
- d'autre part, les chefs d'établissement seront accompagnés dans l'enjeu de mise en place d'une politique de communication interne à l'établissement et à l'attention de leurs usagers et partenaires.



# FICHE OBJECTIF

## AMÉLIORER LA COMMUNICATION

- **Former et informer les personnels de direction sur les enjeux de la communication**

### Modalités de mise en œuvre :

- former à la communication interne à l'établissement (diagnostic et actions) ;
- former à l'animation du site de l'établissement et à la responsabilité éditoriale ;
- proposer une procédure type pour la communication de crise ;
- présenter les services aux nouveaux personnels de direction.

Calendrier : 2024 - semestre 1

- **Rationaliser les circuits d'information pour une meilleure visibilité des personnes à contacter et des ressources documentaires**

### Modalités de mise en œuvre :

- informer sur les accès aux organigrammes et l'organisation des services.

Calendrier : 2023 - semestre 2

- **Mettre à disposition sur « pratic + » des applications permettant une meilleure fluidité de la communication**

### Modalités de mise en œuvre :

- généraliser l'agenda de gestion à tous les services (calendrier : 2024) ;
- revoir et moderniser l'espace documentaire ;
- définir une charte du bon usage des mails (calendrier : S1 2023).

Calendrier : 2023 - semestre 2 et 2024

- **Étudier la mise en place d'un bulletin d'information académique régulier**

### Modalités de mise en œuvre :

- s'inspirer des expériences académiques existantes et de celle de la région Bourgogne-Franche-Comté.

Calendrier : 2024 - semestre 1

- **Améliorer la circulation des informations entre les corps d'inspection et les personnels de direction**

Calendrier : 2023 - semestre 2

Retrouvez le calendrier global en p.14



# 4. SÉCURISER L'ENVIRONNEMENT ADMINISTRATIF ET NUMÉRIQUE DE L'EPLÉ

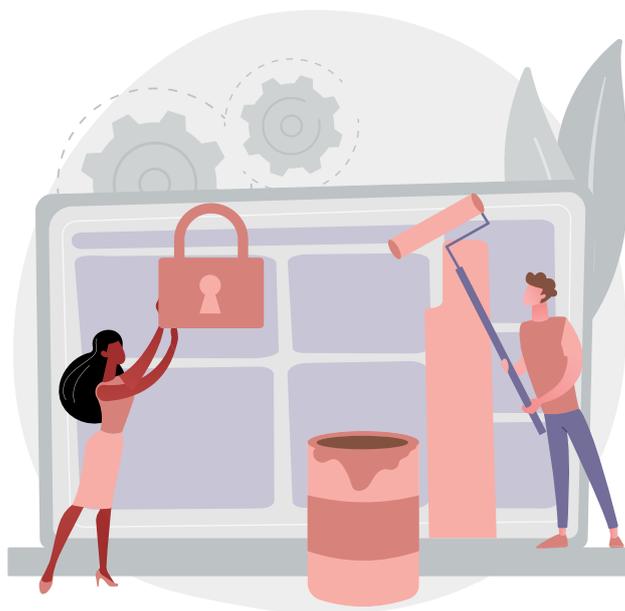
Le fonctionnement de l'EPLÉ est fortement dépendant des compétences développées par les personnels administratifs ainsi que des outils et applications numériques dont l'usage est incontournable et quotidien.

Les fonctions des personnels administratifs se transforment de façon importante sur le plan des ressources humaines, sur le plan de la gestion financière et administrative dans le cadre de la mise en place des réformes pédagogiques. Les agents doivent s'adapter constamment pour répondre à de nouveaux besoins et à une technicité accrue.

Les outils numériques à disposition des établissements relèvent pour la plupart d'un développement national. L'académie peut toutefois veiller à faciliter la prise en main des outils par la mise en place de formation et la remontée des observations recensées. Par ailleurs, le déploiement d'outils en développement local, s'il contribue à améliorer le pilotage académique des établissements, doit s'appuyer sur une analyse d'impact sur le fonctionnement des établissements et intégrer les besoins des établissements.

Les pilotages national et académique requièrent la remontée d'informations sur la mise en œuvre des politiques publiques qui s'effectue régulièrement par le biais d'enquêtes. La complétude de ces enquêtes peut s'avérer chronophage.

Dans ce contexte, des actions seront conduites pour renforcer la formation des personnels administratifs affectés en EPLÉ et de densifier les échanges de pratique. S'agissant des enquêtes, il s'agira de définir un protocole académique destiné à améliorer le circuit de traitement et de réponse. Enfin, dans le domaine numérique, les personnels de direction seront davantage associés au suivi des applications informatiques, à la définition des besoins d'outils numériques et au développement de l'interopérabilité.



# FICHE OBJECTIF

## L'ENVIRONNEMENT ADMINISTRATIF ET NUMÉRIQUE DE L'EPLÉ

- **Réactiver le groupe technique de la commission « Blanchet » afin de mieux cerner les attentes des personnels de direction tournés vers l'amélioration de leurs conditions de travail sur le plan numérique**

### Modalités de mise en œuvre :

- travailler sur l'interopérabilité des applications en développement local ;
- constituer un réseau de correspondants locaux chargés de recueillir les demandes d'évolution ;
- s'appuyer sur des groupes d'utilisateurs pour travailler sur les cahiers de charges dans le cadre de la conception de nouveaux outils ;
- travailler sur un plan de formation numérique répondant aux besoins des personnels de direction.

*Calendrier : 2022 - semestre 2 et 2023*

- **Mieux maîtriser la constitution d'enquêtes et leur exploitation**

### Modalités de mise en œuvre :

- déterminer un protocole de lancement des enquêtes qui mettra notamment en exergue l'importance de la communication sur les objectifs de l'enquête et les résultats de celle-ci ;
- établir un processus de validation préalable au lancement des enquêtes.

*Calendrier : 2023 semestre 1*

- **Améliorer la maîtrise des applications métiers par les secrétaires de direction, de scolarité et des services de gestion**

### Modalités de mise en œuvre :

- identifier les besoins lors des prises de fonction ;
- élaborer un parcours magistère.

*Calendrier : 2024 - semestre 1*

- **Mettre en place des parcours de formation dédiés aux agents contractuels**

### Modalités de mise en œuvre :

- adapter le parcours magistère ;
- désigner un référent pour chaque agent nouvellement nommé.

*Calendrier : 2024 - semestre 1*



# FICHE OBJECTIF

(suite)

- **Reconstituer des viviers de tuteurs et de formateurs**

**Modalités de mise en œuvre :**

- lancer des appels à candidatures qui pourraient être gérés par les réseaux.

*Calendrier : 2024 - semestre 1*

- **Se projeter dans une organisation académique facilitant une prise de contact préalable à l'affectation dans un nouveau poste**

**Modalités de mise en œuvre :**

- note d'information à joindre à l'arrêté d'affectation des personnels administratifs.

*Calendrier : 2023 - semestre 2*

- **Renforcer le parcours de formation dédié aux nouveaux adjoints gestionnaires et créer un « kit de prise de fonction »**

*Calendrier : 2023 - semestre 1*

- **Développer les ateliers d'échanges de pratiques ou de co-développement à l'attention des métiers administratifs des EPLE**

**Modalités de mise en œuvre :**

- mettre en place des groupes de co-développement (*calendrier : 2023 - semestre 2*) ;
- développer un réseau de référents locaux experts sur une thématique et sur le territoire (*calendrier : 2023 - semestre 2*) ;
- développer les formations d'initiative locale (*calendrier : 2024 - semestre 1*) ;
- promouvoir les groupes de discussion permettant de rompre l'isolement (*calendrier : 2024 - semestre 1*) ;
- mettre en place des modules d'accompagnement à la mobilité professionnelle fonctionnelle (*calendrier : 2024 - semestre 1*).

*Calendrier : 2023 - semestre 2 et 2024 - semestre 1*

- **Construire une démarche qui permettrait aux EPLE d'identifier des pistes de réorganisation et un calendrier type des principales opérations de gestion**

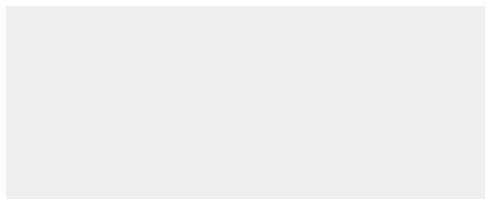
*Calendrier : 2024 - semestre 2*

Retrouvez le calendrier global en p.14



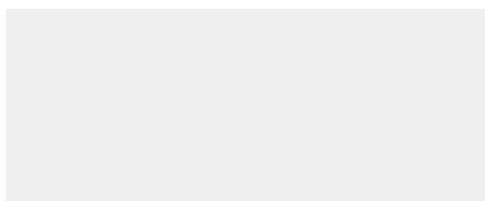
# À BESANÇON

## LE 16 MAI 2023



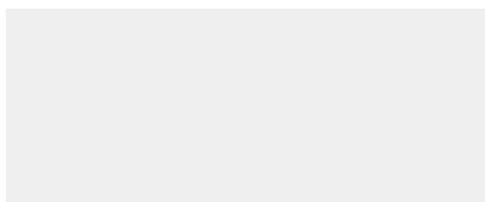
**Nathalie Albert-Moretti**

Rectrice de la région académique Bourgogne-Franche-Comté,  
et de l'académie de Besançon  
Chancelière des universités



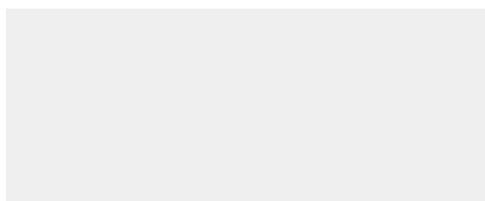
**Aurélie Guillot**

Secrétaire académique du SNPDEN-UNSA



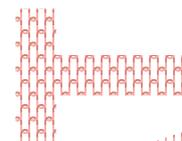
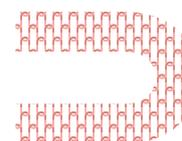
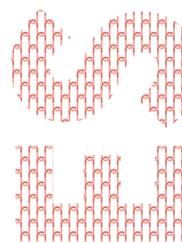
**Marie-Lou Blaudet**

Secrétaire académique de ID-FO



**Philippe Rouiller**

Secrétaire académique SGEN-CFDT



# PLAN OPÉRATIONNEL DE LA CHARTE ACADÉM

2022

20

Semestre 1

Semestre 2

Semestre 1

	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1
<b>OBJECTIF 1 - Renforcer l'attractivité du métier</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>2</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Établir un plan de communication sur les métiers de personnel de direction</li> <li>2 Bien informer les faisant fonction potentiels</li> <li>3 Permettre une sécurisation du retour potentiel dans le poste d'origine pour les personnels stagiaires</li> </ul>		
<b>OBJECTIF 2 - Mieux accompagner le chef d'établissement</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>2</li> <li>4</li> <li>5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Renforcer la démarche participative et l'association de la communauté éducative dans la détermination des orientations</li> <li>2 Organiser des points d'information réguliers permettant par ailleurs la remontée des interrogations des établissements</li> <li>3 Préciser les modalités d'appui au personnel de direction confronté à une situation complexe</li> <li>4 Organiser des rencontres RH au sein des EPLE permettant de valoriser les compétences et de mieux accompagner les personnels en difficulté</li> </ul>		
<b>OBJECTIF 3 - Améliorer la communication</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Former et informer les personnels de direction sur les enjeux de la communication</li> <li>2 Rationaliser les circuits d'information pour une meilleure visibilité des personnes à contacter et des ressources documentaires</li> <li>3 Mettre à disposition sur le PIA d'applications permettant une meilleure fluidité de la communication</li> </ul>		
<b>OBJECTIF 4 - L'environnement administratif et numérique</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>2</li> <li>7</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Réactiver le groupe technique de la commission Blanchet afin de mieux cerner les attentes des personnels de direction tournés vers l'amélioration de leurs conditions de travail sur le plan numérique</li> <li>2 Mieux maîtriser la constitution d'enquêtes et leur exploitation</li> <li>3 Améliorer la maîtrise des applications métiers par les secrétaires de direction, de scolarité et des services de gestion</li> <li>4 Mettre en place des parcours de formation dédiés aux agents contractuels</li> </ul>		



# IQUE DES PRATIQUES DE PILOTAGE DES EPLE

23

2024

Semestre 2

Semestre 1

Semestre 2

