



ACADÉMIE
DE MONTPELLIER

Liberté
Égalité
Fraternité

Grenelle de l'éducation

Académie de Montpellier

Feuille de route pour les ressources humaines



Une gestion humaine des ressources // Une gestion des richesses humaines

Sommaire

Axe 1

Une organisation transversale

- | | | |
|-----------------|---|------|
| Action 1 | <u>Mettre en synergie tous les services autour de l'accompagnement des personnels</u> | P. 7 |
| Action 2 | <u>Installer une relation de proximité entre les services et les personnels</u> | P. 8 |
| Action 3 | <u>Conforter un dialogue social serein et constructif</u> | P. 9 |

Axe 2

Un maillage territorial pertinent qui permet un accompagnement individuel, collectif et managérial efficace

- | | | |
|-----------------|--|-------|
| Action 1 | <u>Des brigades mobiles de proximité pour un accompagnement individualisé de tous les personnels</u> | P. 11 |
| Action 2 | <u>Un accompagnement individualisé destiné aux personnels en situation de fragilité</u> | P. 13 |

Axe 3

Une formation qui s'adapte aux besoins

- | | | |
|-----------------|---|-------|
| Action 1 | <u>La mise en place d'un parcours de formation à distance</u> | P. 15 |
| Action 2 | <u>Une diversification des formats des actions de formation</u> | P. 15 |
| Action 3 | <u>Un accompagnement de collectifs « apprenants » autour d'un projet</u> | P. 16 |
| Action 4 | <u>Un accompagnement des services académiques à l'élaboration d'un plan de formation des personnels dans le cadre de la démarche en cours de projet de service...</u> | P. 16 |

Axe 4

Une académie attractive et accueillante

- | | | |
|-----------------|--|-------|
| Action 1 | <u>Une politique de communication interne qui fédère les personnels dans les services académiques autour de projets citoyens</u> | P. 18 |
| Action 2 | <u>Une politique inclusive adaptée aux personnels en situation de handicap grâce à un travail davantage en transversalité</u> | P. 18 |
| Action 3 | <u>Une politique de recrutement qui concilie les désirs des personnels et les besoins de l'académie</u> | P. 19 |
| Action 4 | <u>Recréer du collectif, sortir les personnels de l'isolement, favoriser l'appartenance à un groupe.</u> | P. 19 |
| Action 5 | <u>Promouvoir l'égalité professionnelle homme-femme</u> | P. 20 |

L'académie de Montpellier

Ce sont **46 000** personnels

dont plus de **35 000** enseignants,

un peu plus de **14 000** dans le **1^{er} degré** public,

près de **19 000** dans le **2nd degré** public.

Des effectifs en progression marqués notamment par un important recrutement d'accompagnants d'élèves en situation de handicap pour répondre à la politique active en faveur des personnes handicapées menée par le ministère de l'Éducation nationale.

Un **taux global de féminisation** en progression qui peut s'expliquer par le recrutement d'AESH puisque dans l'accompagnement des élèves en situation de handicap, les taux de féminisation sont **supérieurs à 94%**

Un âge moyen stable de **45 ans** : même si au cours des 3 dernières années, la part des **50 ans et plus** est en **progression de 3 points** tandis que celle des **moins de 30 ans** **diminue d'1 point.**

Un taux de personnels à temps partiel en progression

21 % des agents de l'académie sont à temps partiel ▶ dont près de **85 %** de femmes.

Une gestion plus individualisée et renouvelée des enseignants pour améliorer les conditions d'exercice et assurer une meilleure réponse aux besoins

Dans un monde en mutation bouleversé par le numérique, l'école n'est plus un sanctuaire ; l'élève n'est plus hors le monde et l'enseignant ne détient plus le monopole de la transmission des savoirs. Il doit réinventer son métier.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le grenelle de l'éducation lancé par notre ministre en septembre 2020 où il est question de la place centrale du professeur dans la société du XXIème siècle et sa valorisation en termes de reconnaissance, de coopération, d'ouverture et de protection.

C'est aussi dans un contexte plus large qui concerne l'ensemble de la fonction publique que s'inscrit cette volonté de rénover la politique de gestion des ressources humaines à l'éducation nationale. 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
- 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 dernier, 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.

C'est dans ce cadre-là qu'a émergé la volonté de mettre en place une gestion des ressources humaines individualisée, avec un accompagnement de chaque agent, une attention réelle à la formation et aux perspectives de carrière.

La rénovation de la politique de gestion des ressources humaines est particulièrement pertinente à l'éducation nationale où le bien être des enseignants aura une répercussion positive sur la réussite des élèves et par ricochet sur la société dans son ensemble. C'est dans cette perspective que le ministre de l'Éducation nationale a lancé dès mai 2017 les premiers chantiers structurels de rénovation de la GRH, 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 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. La mise en place de la GRH de proximité a 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 infradépartemental.

Dans ce contexte, le ministre 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.

C'est dans cette perspective et cette politique d'une gestion toujours plus humaine des ressources que la politique et le projet de l'académie de Montpellier s'inscrivent.

Les défis et les axes de travail :

Le défi : concilier une gestion collective de qualité, à l'échelle académique, et une gestion de proximité, à l'échelle des établissements et des écoles, soucieuse de fournir à l'ensemble des personnels un accompagnement véritablement individualisé.

Objectif : améliorer les conditions de travail de tous les personnels et la qualité de vie au travail pour une meilleure réussite des élèves.

Moyens infradépartemental :

- Une organisation en transversalité : entre services, entre services et personnels, entre services et OS à travers le dialogue social
- Mise en place sur le territoire de brigades mobiles de proximité pour l'accompagnement individuel, collectif et managérial des personnels
- Une formation plus souple, plus moderne, plus en proximité
- Une politique de recrutement plus qualitative et ouverte

Axe 1

Une organisation transversale

Instaurer plus de transversalité dans les domaines d'intervention RH pour une meilleure efficacité dans le règlement des problématiques



Action 1

Mettre en synergie tous les services autour de l'accompagnement des personnels

Le pôle des ressources humaines a à cœur de concilier une gestion collective de qualité, à l'échelle académique et, une gestion de proximité, à l'échelle des établissements et des écoles, soucieuse de fournir à l'ensemble des personnels un accompagnement véritablement individualisé.

C'est ce double objectif qui a impulsé la création d'une nouvelle dynamique transversale et partagée qui se traduit concrètement dans la gestion quotidienne collective et individuelle. Le regard croisé des différents acteurs de la RH, au cours de réunions de travail plus efficaces car plus souples dans leur format et leur programmation, répondent à cette logique de réactivité pour toujours davantage s'adapter aux besoins de cette GRH renouvelée.

Ainsi, la gestion collective s'individualise progressivement grâce à un nouveau modèle de gestion des dossiers visant à être plus efficace et plus humain. Ce dernier impacte positivement le modèle de gestion individuelle lui-même : en effet, les liens étroits entre les services permettent une meilleure compréhension et un meilleur suivi des situations individuelles, permettant ainsi l'amélioration de la qualité du service rendu.

Dans cet objectif, deux axes de travail ont structuré notre action :

- **Un accompagnement préventif des EPLE** : «une cellule de veille des signaux faibles en EPLE» a été mise en place. Elle réunit les Dasen, les IA-IPR EVS et la DRH et est chargée de suivre les signes précurseurs de fragilité dans les EPLE afin de prévenir collectivement les situations de crise.
- **Un volet RH dans l'accompagnement des réformes** :
 - 】 Réforme des lycées GT et professionnels : les CRH de proximité et les corps d'inspection travaillent de concert pour accompagner les personnels enseignants et de direction
 - 】 Réforme de la voie professionnelle (et son impact sur la filière «gestion-administration») : les personnels concernés se sont vus proposer un accompagnement spécifique pour leur projet d'évolution professionnelle (effectué par les Chargés de Missions en Ressources Humaines - CMRH).

Action 2

Installer une relation de proximité entre les services et les personnels

La gestion des personnels de l'académie de Montpellier est avant tout une gestion statutaire de la carrière de 50.000 personnels, organisée autour d'un calendrier très rigoureux, du recrutement jusqu'au départ à la retraite, en passant par la titularisation, la promotion, la mobilité, les congés, la paie des agents. Mais cette gestion collective se doit d'intégrer toujours davantage d'éléments qualitatifs répondant aux particularités, aux attentes de la population gérée et aux spécificités des territoires.

Ainsi, l'enjeu majeur est de proposer une gestion collective plus individualisé et plus humaine, qui s'adapte aux défis de la loi pour la transformation de la fonction publique et à la nécessité de mettre en place des dispositifs de gestion des ressources humaines plus qualitatifs.

Il se traduit notamment par:

- **La mise en place de cellules d'accueil, d'information, de conseil pour les opérations de mobilité** dès l'année 2020-2021 et l'an prochain.
- **Le développement des Nouvelles technologies de l'information (NTI)** à cet égard : chats, podcasts, FAQ dédiées... parallèlement à du présentiel sous forme de réunions collectives délocalisées dans les départements et à un accueil en présentiel en temps ordinaire et organisé de façon spécifique lors des opérations de mobilité.
- **Une politique de remplacement toujours plus efficace** grâce à un travail en transversalité dans les différents services de gestion, les corps d'inspection et les établissements scolaires.
- **Des dispositifs d'accompagnement et de formation des services afin que les agents développent progressivement une posture de «conseiller» pour les personnels** (DPE par exemple).

En somme, les gestionnaires vont de plus en plus à la rencontre de leurs agents à travers le numérique et en présentiel.

L'agent peut, où qu'il se situe sur le territoire, instaurer une relation de confiance et de proximité avec les services départementaux et académiques qui assurent sa gestion.

Le numérique doit être au service des personnels à travers la mise en place de procédures dédiées qui répondent concrètement à leurs besoins. La digitalisation des process doit permettre de dégager plus de temps pour assurer une gestion collective plus qualitative et plus humaine.

Action 3

Conforter un dialogue social serein et constructif

La loi pour la transformation de la fonction publique oblige à inventer de nouvelles formes de dialogue social plus stratégiques et plus efficaces centrées autour des orientations de gestion des ressources humaines.

Des lignes directrices de gestion déterminent désormais la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines notamment en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elles fixent notamment les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours. Les lignes directrices de gestion deviennent ainsi un véritable outil de pilotage des ressources humaines.

Dans l'académie de Montpellier, les lignes directrices de gestion académiques font l'objet d'un véritable dialogue avec les syndicats. Elles permettent de décliner la stratégie de management académique dans une perspective transversale nécessaire aux évolutions futures. Le dialogue social se construit ainsi autour de l'élaboration d'une politique académique et d'orientations stratégiques ; la qualité du dialogue social et son efficacité sont nettement améliorées.

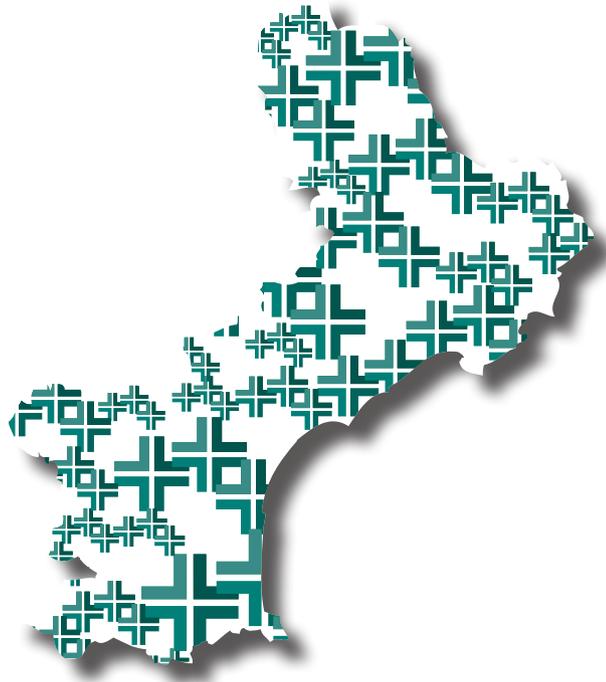
De même, le bilan social académique fait l'objet d'une refonte afin qu'il devienne un véritable outil de la politique de GRH de l'académie.

Enfin, le travail d'accompagnement RH de la réforme territoriale avec les organisations syndicales, commun aux académies de Montpellier et de Toulouse, permet progressivement une régionalisation du dialogue social (groupes de travail d'accompagnement, de mise en oeuvre et de suivi, création de la DRAJES et de plusieurs services régionaux).

Axe 2

Créer un maillage territorial plus pertinent qui permet un accompagnement individuel, collectif et managérial efficace

L'académie de Montpellier se caractérise par des territoires contrastés économiquement, socialement mais aussi géographiquement entre urbanité, ruralité et semi-ruralité. La création d'équipes mobiles d'appui et d'accompagnement RH permet une adéquation parfaite aux besoins sur le terrain avec les équipes.



Action 1

Des brigades mobiles de proximité pour un accompagnement individualisé de tous les personnels

10 conseillers en ressources humaines de proximité (CRHP) sont déployés dans les départements par équipes de 2 ou 3 personnes pluridisciplinaires (personnels enseignants des 1er et 2nd degrés, administratifs, psychologues du travail, titulaires et contractuels). Ce sont des personnels totalement affectés à cette mission pour une plus grande disponibilité et professionnalisation.

Ces équipes mobiles se déplacent à la demande des personnels au plus près des besoins pour un maillage territorial pertinent.

Leurs missions :

- **Accompagnement individuel** confidentiel et hors hiérarchie pour la gestion de carrière, l'évolution professionnelle, les difficultés professionnelles...
- **Accompagnement collectif** d'un établissement scolaire ou d'un service administratif à la demande de l'encadrant (groupes d'échanges lors de la crise sanitaire, dans la gestion des conflits...)

Depuis la rentrée 2020, l'offre de service académique d'accompagnement des personnels d'accompagnement s'est largement étoffée. Ainsi, après la **mise en oeuvre d'analyses de pratiques professionnelles organisées à l'échelle départementale, un appui managérial qui intègre des outils de coaching, a été mis en place.**

Proposé aux personnels d'encadrement, directeurs d'école et chefs d'établissement de l'académie, à leur demande propre ou à la demande de leur supérieur hiérarchique, cet appui managérial répond aux difficultés posées par la complexification croissante des métiers des personnels d'encadrement.

A ce titre, une formation-supervision sur-mesure de coaching managérial a été proposée aux CRH de proximité; elle permet une montée en puissance de ce type d'accompagnement pendant l'année 2020-2021 et l'année scolaire prochaine.

Plus globalement, l'académie de Montpellier souhaite répondre au défi d'une indispensable proximité, non plus réservée aux situations les plus difficiles, mais ouverte à tous pour aider chacun à construire un parcours professionnel intégré dans un projet de vie et un objectif d'équilibre personnel.

Cet accompagnement de proximité est assuré dans l'académie de Montpellier par des référents-conseils, situés hors hiérarchie, disponibles et experts.

Depuis janvier 2020, près de 1500 personnels ont ainsi pu être accompagnés de façon individuelle dans l'académie (plus de 3%). Les retours sont de plus en plus positifs et les sollicitations de plus en plus nombreuses.

Action 2

Un accompagnement individualisé destiné aux personnels en situation de fragilité

En lien avec le service médical, les services de gestion et les corps d'inspection, et en partenariat étroit avec le MGEN à travers les réseaux PAS, un service transversal propose et organise une offre d'accompagnement diversifiée. Elle permet de mettre en oeuvre :

- **L'ensemble des accompagnements qui s'adressent aux personnels RQTH** (aménagement de postes, accompagnement durant le poste adapté, recrutement des personnels BOE)
- **L'allègement de service**
- **L'accompagnement à la reconversion** professionnelle par la voie du détachement ou du changement de discipline
- **Le reclassement professionnel**
- **L'accompagnement collectif ou individuel du psychologue du travail académique**
- **Le compte personnel de formation (CPF)**
- **Le parcours individualisé et le tutorat, pour les difficultés d'ordre pédagogique**

En outre, à partir de janvier 2021, **un dispositif d'accompagnement à la transition professionnelle pour l'académie de Montpellier dans les départements de l'Aude et de l'Hérault, à titre expérimental.**

Axe 3

Une formation qui s'adapte aux besoins

Mettre à profit le contexte sanitaire pour généraliser les formations hybrides, déjà bien développées dans l'académie de Montpellier et faciliter l'accès de chacun à la formation.

*L'académie de Montpellier occupe la 2ème place au niveau national pour l'hybridation des formations sur le parcours à distance M@gistère en 2018-2019. 43% des enseignants ont suivi une action de formation



* Les données 2019-2020 ne sont pas encore disponibles

Action 1

La mise en place de formations à distance

Toutes les actions de formation 2020-2021 sont adossées à un **parcours de formation à distance**, ce qui a facilité la transformation des actions de formation au moment du COVID. Ces modalités seront reconduites pour le plan de formation 2021-2022.

Action 2

Une diversification des formats des actions de formation

Afin de toujours mieux s'adapter aux besoins et aux contextes, les actions de formation se déclinent selon des formats variés, notamment lorsqu'elles se déroulent à distance.

Si **les offres pluriannuelles sont privilégiées**, plusieurs modalités, cumulables entre elles, peuvent être envisagées selon:

- Les territoires : en année 1, l'action de formation se décline sur un ou deux territoires, en année 2, l'action de formation est mise en œuvre sur deux autres territoires, etc.
- Les contenus : en année 1, est proposé un premier niveau de formation (découverte, sensibilisation), en année 2 est proposé un deuxième niveau de formation (approfondissement, production de ressources), en année 3 peut être proposée une expérimentation, etc.
- Les publics : en année 1, l'action de formation cible telle catégorie de personnels, en année 2, telle catégorie de personnels, etc.

Une formation au plus près des acteurs :

L'enjeu de la formation du 21ème siècle consiste à offrir à chacun la possibilité de se former, pour son épanouissement professionnel et personnel, pour la réussite de tous les élèves, sur l'ensemble du territoire et au plus près des environnements de travail.

Action 3

Un accompagnement de collectifs « apprenants » autour d'un projet

Dans une démarche de coopération active (réflexions conjointes sur les pratiques, élaboration de séquences interdisciplinaires, observations pédagogiques, programme de recherche-actions ou expérimentations, etc.), une attention particulière est portée aux démarches collaboratives qui renouvellent, avec l'appui de la recherche, les approches didactiques et pédagogiques individuelles et collectives, comme le proposent par exemple les constellations du Plan français déployé dans le 1er degré.

Elles sont une composante essentielle pour renforcer l'esprit d'équipe, partager les bonnes pratiques et conduire des projets d'envergure.

Action 4

Un accompagnement des services académiques à l'élaboration d'un plan de formation des personnels pour la mise en place de projet de service

Cette proposition intervient dans le contexte particulier de la crise sanitaire avec une réflexion engagée dans les travaux du groupe de travail mis en place en mai 2020, lors du déconfinement.. Une première analyse a fait émerger des besoins à brève échéance liés au contexte de la crise mais aussi des besoins à plus long terme sur la structuration des collectifs de travail.

A ce titre:

- **Les pilotes/chefs de service sont accompagnés à la construction d'un plan de formation, en cohérence avec leur projet de service en cours d'élaboration**
- **Une procédure de formation de service** (élaboration d'un cahier des charges, recherche d'une solution-formation, négociation, mise en oeuvre et évaluation) est proposé aux services
- Sur des dispositifs du plan de formation administratifs, technique, sociaux et de santé (ATSS) **possibilité d'inscriptions hors délais** de personnels, pilotes et équipes, dans une réflexion sur leurs besoins en formation.

Axe 4

Une académie attractive et accueillante

Un environnement de travail centré autour de projets collectifs qui améliorent la qualité de vie au travail et une politique de recrutement plus qualitative et ouverte



Action 1

Une politique RH qui fédère les personnels autour de projets citoyens favorisant la transition écologique

Plusieurs projets concrets structurent ou structureront très prochainement l'action autour de valeurs partagées par les personnels de l'académie. Par exemple:

- **Le projet d'éco-pâturage «Dessine-moi un mouton»**, qui vise fédérer les équipes autour de la création d'un potager par les élèves des EREA et lycées agricoles, une ruche et une bergerie, en partenariat avec des associations (Abeille Sentinelle) et AGROPOLIS.

Le projet sera mis en place dans l'un des six sites du rectorat de l'académie: «le collège des Ecosseis», qui a été créé en 1924 comme lieu d'étude par le botaniste et urbaniste Patrick Geddes. Il s'agit d'un lieu emblématique (parcelle de 3,8 ha comprenant terrasses, jardins, bâtiments - dont une reproduction de l'Outlook Tower, un musée géographie que Geddes a réalisé en 1892 à Edimbourg). Par ailleurs, ce projet est aussi économique et responsable puisque dans le cadre de CAP 2022, il contribue à maîtriser les dépenses publiques en optimisant les moyens).

- **La mise en place d'une AMAP** avec un ou plusieurs producteurs locaux
- **La généralisation de l'utilisation d'écocup**, qui permet de supprimer les gobelets et diminuer drastiquement les déchets.

Action 2

Une politique inclusive adaptée aux personnels en situation de handicap grâce à la transversalité

L'un des grands enjeux de l'accompagnement des personnels en situation de handicap est de favoriser leur inclusion (**en rénovant par exemple la politique d'allègement de service et en ne proposant l'inaptitude qu'en dernier recours**).

Action 3

Une politique de recrutement qui concilie les besoins des personnels et ceux de l'académie

L'académie de Montpellier a été expérimentatrice sur la Mission Académique de l'Encadrement (MAE) qui s'intègre totalement à sa politique académique de gestion humaine des ressources. En effet, elle a pour objectif d'aller vers une administration à visage humain en accompagnant le développement de tous les potentiels.

Cela signifie, d'une part, accompagner les agents à fort potentiel dans leur parcours de carrière et leur développement professionnel, et, d'autre part, répondre aux besoins de l'institution. Ces besoins peuvent concerner par exemple l'identification de profils ayant les compétences pour évoluer sur des métiers en tension au sein de l'académie : vivier de contractuels enseignants, adjoints gestionnaires, conseillers de recteur, personnels de direction en cas de vacances de poste...Les besoins portent également sur l'identification de profils ayant vocation à terme à rejoindre le vivier national piloté par la MPES (emplois fonctionnels). La MAE agit en complémentarité de la MPES.

Pourvoir des postes stratégiques avec une adéquation poste/personne, permettre une mobilité entrante et sortante et faire une véritable politique d'accompagnement professionnel et de gestion de carrière des personnels, tels sont les grands objectifs de la MAE. **Dans l'académie, le vivier comprend pour l'instant 54 personnels, tous corps et grades confondus.**

Action 4

Recréer du collectif, sortir les personnels de l'isolement, favoriser l'appartenance à un groupe grâce au co-développement

En 2020-2021, un **dispositif de formation d'animateurs en co-développement** a été lancé et sera mis en place progressivement dans l'académie. Il sera destiné principalement aux personnels de direction, aux directeurs d'école et aux enseignants.

Action 5

Promouvoir l'égalité professionnelle homme-femme

// feuille de route //

Politique de l'égalité professionnelle

Axe 1

Permettre aux femmes un meilleur accès aux postes d'encadrement et de haut encadrement

Atteindre des quotas de nominations équilibrés dans l'encadrement supérieur : pour y parvenir, politique RH globale pour mieux promouvoir les perspectives de carrière des femmes et leur accès aux postes d'encadrement.

- **Mesure 1** : Repérage et constitution d'un vivier afin de disposer d'une connaissance plus approfondie des potentiels (Mission Académique de l'Encadrement)

Bien qu'en dehors du champ de la loi du 12 mars 2012, les organisations syndicales seront sensibilisées à tendre vers la parité au sein des CT, des CHSCT et des CAP.

- **Mesure 2** : Veiller à l'équilibre Femmes-Hommes dans la composition des jurys de concours et des présidences de jury.

Axe 2

Former les acteurs à la question du genre et de la lutte contre les stéréotypes sexistes

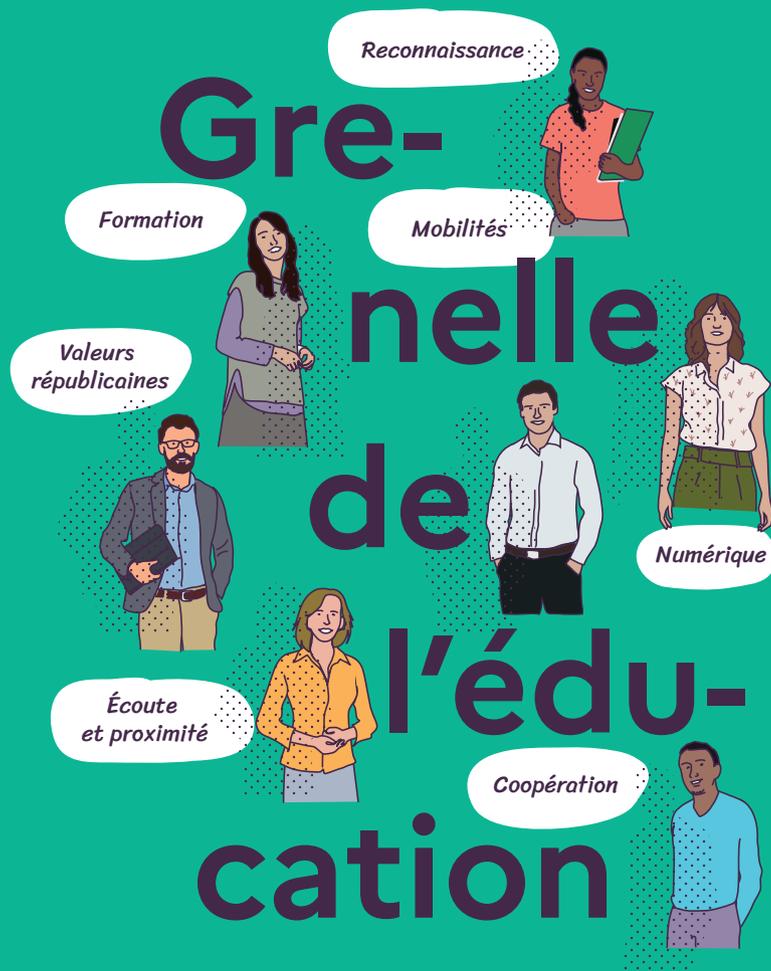
- **Mesure 3** : La formation initiale et continue de l'ensemble des personnels, avec une attention particulière portée au personnel d'encadrement et d'inspection.
 - › Nouveaux modules de formation en s'appuyant sur les référents académiques, départements et les formateurs dédiés.
 - › Dans les formations existantes, introduction de courts modules de sensibilisation.
- **Mesure 4** : La formation des organisations syndicales : modules dédiés

Axe 3

Mettre en œuvre des outils statistiques sexués

Outils qui seront les garants de la mise en œuvre, du respect et du suivi pour s'assurer que les choses évoluent dans le bon sens et pour ajuster les mesures, si nécessaire.

- **Mesure 5** : Bilan social annuel rénové qui soit un véritable outil de pilotage de la GIE
 - **Mesure 6** : Construction de nouveaux indicateurs permettant un suivi souple en co
 - **Mesure 7** : Plan de communication pour informer les personnels, les sensibiliser et
- dans la démarche.



Une gestion humaine des ressources // Une gestion des richesses humaines

Directeur de publication :
Sophie BÉJEAN
Rectrice de la région
académique Occitanie,
Rectrice de l'académie de
Montpellier,
Chancelière des universités

Région académique Occitanie
31, rue de l'Université
CS 39004
34064 Montpellier cedex 2
Tél. : 04 67 91 47 00
www.ac-montpellier.fr

Maquette, graphisme :
Service Communication - PAO
Impression :
SRD Rectorat de Montpellier
Date de publication :
Janvier 2021



**ACADÉMIE
DE MONTPELLIER**

*Liberté
Égalité
Fraternité*